

# **Wissensmanagement in Zeiten des demografischen Wandels**

**Kompetenzmanagement, lebenslanges Lernen,  
Wissenstransfer  
Handlungsempfehlungen zum Demografiemanagement**

**M a s t e r   T h e s i s**  
**im Masterstudiengang Informations- und Wissensmanagement**  
**an der**  
**Fachhochschule Hannover**

**vorgelegt von**  
**Maria Hennig**

**Hannover, den 31.01.2011**

## **Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Ich bin damit einverstanden, dass meine Arbeit in der Bibliothek im Kurt-Schwitters-Forum Hannover eingestellt wird.

Hannover, 31.01.2011

1. Prüferin: Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel

2. Prüferin: Gabriele Vollmar (M.A.)

## **Danksagung**

Mein Dank gilt all den Menschen, die mich und meine Arbeit in den letzten sechs Monaten getragen und vor allem ertragen haben.

An erster Stelle möchte ich meiner Erstprüferin Frau Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel danken, die mein Interesse für das Thema geweckt hat. Als aufmerksame Zuhörerin und kritische Ratgeberin war sie mir eine große Hilfe. Ebenfalls danke ich meiner Zweitprüferin Gabriele Vollmar für ihr Interesse an meiner Arbeit und die bereitwillige Unterstützung und Hilfsbereitschaft bei der Auswahl der Unternehmen für die Befragung. Beiden bin ich sehr dankbar, dass sie immer ein offenes Ohr hatten und mich mit vielen nützlichen Hinweisen und konstruktiver Kritik bei der Auseinandersetzung mit dem Thema unterstützten.

Den Unternehmen, die sich auf unproblematische Weise bereit erklärt haben, sich einem Interview zu stellen, bin ich auch sehr zu Dank verpflichtet. Ihren Erfahrungsberichten konnte ich viele Anregungen für die Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen entnehmen.

Ein besonderer Dank gilt meiner Freundin Regine Kühn, die mir eine gründliche Korrekturleserin und konstruktive Beraterin war.

In jedem Fall wäre diese Arbeit nicht ohne die liebevolle und geduldige Unterstützung meiner Familie möglich gewesen. Mein Mann Arno und meine Tochter Stephanie haben mich über die ganze Zeit emotional sehr unterstützt und standen mir stets aufmunternd und verständnisvoll zur Seite. Dank meiner Schwiegereltern, die mir in vielerlei Hinsicht geholfen haben und jederzeit für mich und meine Familie da waren, konnte ich mich voll auf meine Aufgabenstellung konzentrieren.

Tell me, and I will forget.  
Show me, and I may remember.  
Involve me, and I will understand.

Confucius, 450 B.C.

## **Abstract**

### **Maria Hennig (2011) Wissensmanagement in Zeiten des demografischen Wandels : Kompetenzmanagement, lebenslanges Lernen, Wissenstransfer; Handlungsempfehlungen zum Demografiemanagement**

Der demografische Wandel wird in den nächsten Jahren große Auswirkungen auf die Gesellschaft und auch Unternehmen haben. Die vorliegende Arbeit untersucht, wie Unternehmen davon betroffen sein werden und wie den negativen Auswirkungen mit Hilfe von Wissens- und Demografiemanagement begegnet werden kann. Zunächst wird die Prognose der Bevölkerungsentwicklung der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2060 vorgestellt. Anschließend folgt eine Skizzierung der Herausforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen. Diese sind die Alterung der Belegschaft, der voraussichtliche Fachkräftemangel und das massive Ausscheiden von Mitarbeitern in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren. Die Arbeit beschreibt, welche Bedeutung Kompetenzmanagement, lebenslanges Lernen und Wissensmanagement bei der Bewältigung dieser Herausforderungen haben. Eine Befragung einiger Unternehmen rundet die gewonnenen Erkenntnisse ab. Den Abschluss bilden Handlungsempfehlungen in Hinsicht auf die Unternehmenskultur, das Personal- und Wissensmanagements und die Arbeitsgestaltung.

---

1	Einleitung .....	3
2	Demografischer Wandel.....	6
2.1	Bevölkerungsstatistik.....	6
2.2	Die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland.....	7
2.3	Ergebnisse der 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.....	10
3	Folgen des Demografischen Wandels .....	19
3.1	Folgen für die Gesellschaft .....	19
3.2	Folgen für Unternehmen .....	20
4	Wissensmanagement .....	25
4.1	Der Wissensbegriff .....	25
4.1.1	Explizites und implizites Wissen.....	27
4.1.2	Individuelles und organisationales Wissen.....	29
4.1.3	Internes und externes Wissen .....	30
4.2	Wissensmanagementansätze .....	30
4.2.1	Potsdamer Wissensmanagementmodell nach Gronau .....	32
4.2.1.1	Wissensmanagementaufgaben.....	34
4.2.1.2	Wissensaktivitäten .....	36
4.2.2	SECI-Modell nach Nonaka/Takeuchi.....	37
4.3	Der Wissensarbeiter .....	39
5	Kompetenzmanagement .....	42
5.1	Kompetenzarten .....	46
5.2	Ausgewählte Methoden und Werkzeuge des Kompetenzmanagements .....	49
5.2.1	Kompetenzrad.....	49
5.2.2	Wissensträgerkarte.....	51
5.2.3	Kompetenzmatrix .....	52
5.2.4	Kompetenzlandkarte .....	53

---

6	Lebenslanges Lernen.....	55
6.1	Lernen in verschiedenen Lebensphasen.....	57
6.2	Lernunterschiede bei älteren und jüngeren Mitarbeitern .....	59
7	Wissenstransfer .....	64
7.1	Wissenstransferprozess .....	65
7.2	Wissenstransfermethoden und -maßnahmen .....	66
7.3	Umgang mit Barrieren .....	77
7.4	Generationsübergreifende Zusammenarbeit .....	80
8	Befragung ausgesuchter Unternehmen zum demografischen Wandel.....	86
8.1	Entwicklung eines Fragenkatalogs .....	87
8.2	Teilnehmende Unternehmen für die Befragung .....	90
8.3	Ergebnisse der Befragung .....	90
9	Handlungsempfehlungen Demografiemanagement .....	100
9.1	Altersstrukturanalyse .....	101
9.2	Unternehmenskultur.....	105
9.3	Personalmanagement .....	108
9.4	Wissensmanagement.....	112
9.5	Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz .....	114
10	Fazit.....	117
	Abbildungsverzeichnis.....	121
	Tabellenverzeichnis .....	122
	Literaturverzeichnis .....	123
	Anhang 1: Fragenkatalog der Befragung.....	131
	Anhang 2: Zusammenfassung der Interviews.....	133
	Anhang 3: Interessante Links zum Demografiemanagement .....	139

## 1 Einleitung

Im Jahr 2011 leben wir in einer Wissensgesellschaft, die von einer stetigen Zunahme der Wissens- und Informationsbestände und sich schnell weiterentwickelnden Informations- und Kommunikationstechnologien geprägt ist<sup>1</sup>. Gerade für Unternehmen ist Wissen heute ein essentieller Innovations- und Wettbewerbsfaktor.

Für sie besteht eine besondere Anforderung darin, das Wissen im Unternehmen zu halten und im besten Fall zu vermehren. Diese Herausforderung wird in den nächsten Jahrzehnten noch drängender werden, wenn sich der demografische Wandel auswirken wird.

Ziel der Arbeit ist es, herauszuarbeiten, welche Folgen der demografische Wandel für Unternehmen in der Zukunft haben wird, und wie den negativen Auswirkungen mit Hilfe von Wissens- und Demografiemanagement entgegen gewirkt werden kann.

Nachdem die wichtigsten Zahlen und Fakten im Zusammenhang mit der **Bevölkerungsentwicklung** der Bundesrepublik Deutschland vorgestellt werden (s. Kap. 2), wird auf die Folgen des demografischen Wandels eingegangen. Dabei kristallisieren sich drei Bereiche heraus: die Alterung der Bevölkerung, der Rückgang der Bevölkerungszahlen und der damit verbundene Geburtenrückgang.

Diese **Folgen des demografischen Wandels** (s. Kap. 3) haben große Auswirkungen auf die Gesellschaft im Allgemeinen und auf Unternehmen im Speziellen. Unternehmen werden in der Zukunft mit einer alternden Belegschaft, einem Nachwuchs- und Fachkräftemangel und einem kohortenmäßigen Ausscheiden älterer Mitarbeiter konfrontiert sein. Mehr als in der Vergangenheit wird in der Zukunft die Anforderung bestehen, auch ältere Mitarbeiter langfristig so einzusetzen, dass ihre Arbeitsfähigkeit und Motivation bis zum Renteneinstieg erhalten bleibt. Eine Hauptaufgabe wird darin bestehen, mit Hilfe verschiedener Wissenstransfermethoden, das Wissen, das sich in den Köpfen der Mitarbeiter befindet, rechtzeitig zu extrahieren, zu konservieren und bei Bedarf auf andere Mitarbeiter zu übertragen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Mandl, Krause 2001, S. 3



Zur Hinführung auf das Thema werden einige Grundlagen zum **Wissensmanagement** dargestellt (s. Kap. 4). Dabei wird zu Anfang auf die Definition des Wissensbegriffs und die Differenzierung verschiedener Wissensformen eingegangen und danach die Wissensmanagementmodelle von Gronau und Nonaka/Takeuchi vorgestellt und die spezifischen Wissensmanagementaktivitäten und Wissensaktivitäten beschrieben. Zentrale Person bei beiden Wissensmanagementmodellen ist der Wissensarbeiter. Seine Betrachtung ist von besonderer Bedeutung, da es beim Wissenstransfer darum geht, Wissen von einem auf einen anderen Mitarbeiter zu übertragen.

Im Vorfeld zum Wissenstransfers ist es für Unternehmen sinnvoll, genau zu wissen, über welche Kompetenzen ihre (Wissens-)Arbeiter verfügen. Dabei hilft das **Kompetenzmanagement** (s. Kap. 5), das die für die Umsetzung der Geschäftsziele nötigen Kompetenzen identifiziert, steuert und weiterentwickelt. Zur Dokumentation und Visualisierung der Kompetenzen bieten sich eine Reihe von Methoden an, die ausführlich beschrieben werden.

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit macht es für Unternehmen zwangsläufig notwendig, sich mit dem Thema **lebenslanges Lernen** (s. Kap. 6) zu beschäftigen. Im Rahmen der Arbeit wird dargestellt, wie sich das Lernen in den Lebensphasen verändert, und was getan werden muss, um die Lernfähigkeit bis ins hohe Alter zu erhalten. Unter anderem wird untersucht, inwiefern sich die Fähigkeiten von Jungen und Älteren unterscheiden und zum Teil positiv ergänzen.

Gerade in der Zusammenarbeit von Alt und Jung hat das Thema **Wissenstransfer** (s. Kap. 7) eine besonders große Bedeutung. Aber nicht nur zwischen den Generationen, sondern auch innerhalb von Teams oder grundsätzlich bei Mitarbeiterwechseln (Fluktuation, Nachfolge etc.) ist ein möglichst vollständiger Wissenstransfer anzustreben. Je nach Art und Umfang des zu übertragenden Wissens kommen spezielle Wissenstransfermethoden und -maßnahmen zum Tragen. Anhand einer Methodenmatrix werden diese vorgestellt und eine Auswahl ausführlicher beschrieben.

Da in der Literatur der Eindruck vermittelt wird, dass die Probleme und Folgen des demografischen Wandels noch nicht im Fokus der Unternehmen stehen, wird eine

**Befragung** zum Demografiemanagement durchgeführt (s. Kap. 8). Die Ergebnisse der Befragung werden zusammengefasst und gehen in die Entwicklung von **Handlungsempfehlungen für Unternehmen** ein, die als Hilfestellung zur besseren Bewältigung des demografischen Wandels erarbeitet werden.

## 2 Demografischer Wandel

Der Begriff Demografie kommt aus dem Griechischen und meint die Lehre von der Bevölkerung (demo = Bevölkerung; graphie = Lehre). Die Demografie beschäftigt sich mit der wissenschaftlichen Erforschung der Bevölkerung eines Landes. Dabei werden einerseits die Bevölkerungszusammensetzung (z. B. nach Geschlecht, nach Berufen, nach In-/Ausländern etc.) und andererseits ihre zahlenmäßige Veränderung (Geburtenrate, Zu- und Abwanderungen, Lebenserwartung) betrachtet.

Spricht man vom „Demografischen Wandel“, wird davon ausgegangen, dass es sich um eine Veränderung bezüglich der Demografie eines Landes handelt. Dieser Begriff an sich ist neutral besetzt, denn die Veränderungen können sowohl positiver als auch negativer Natur sein.

In der heutigen Zeit wird der Begriff „demografischer Wandel“ meist mit negativen Folgen in Verbindung gebracht, denn er beschreibt die Veränderungen der Bevölkerungszahlen und die damit verbundenen negativen Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Unternehmen und jeden einzelnen Bürger.

### 2.1 Bevölkerungsstatistik

Die Bevölkerungsstatistik der Bundesrepublik Deutschland wird vom Statistischen Bundesamt erstellt, das eine selbstständige Bundesoberbehörde ist und zum Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern gehört<sup>2</sup>.

Die Aufgaben des Statistischen Bundesamts bestehen darin, in Zusammenarbeit mit den statistischen Landesämtern statistische Daten zu erheben, bereitzustellen und zu verbreiten. Eine wichtige Vorgabe ist, dass das Statistische Bundesamt als öffentliches Organ unabhängig und objektiv agiert und Daten in hoher Qualität liefert<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt @

<sup>3</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt @

Das Statistische Bundesamt hat als übergeordnete Institution die Aufgabe, alle statistischen Landesämter so zu koordinieren, dass überschneidungsfreie und nach einheitlichen Methoden erzeugte Statistiken erstellt werden.

Neben vielen anderen Statistiken, die u. a. im Statistischen Jahrbuch erscheinen, erstellt das Statistische Bundesamt die Bevölkerungsstatistik für die Bundesrepublik Deutschland. Sie untersucht den „Umfang und die Strukturen von Bevölkerungen sowie deren Veränderungen im Zeitablauf“ und unterteilt sich in zwei Teilbereiche<sup>4</sup>:

- 1) die **Bevölkerungsstrukturstatistik**, die sich mit den demografischen Merkmalen der Bevölkerung, wie z. B. Geschlecht, Alter und Familienstand beschäftigt und
- 2) die **Bevölkerungsprozessestatistik**, die die Veränderung von Bevölkerungsstrukturen über einen bestimmten Zeitraum dokumentiert. Hier sind vor allem die Geburten (Fertilität), die Sterbefälle (Mortalität) und die Bevölkerungswanderungen (Migration) von Interesse.

## 2.2 Die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland

Ein Teilgebiet der Bevölkerungsstatistik ist die Bevölkerungsvorausberechnung. Mit ihrer Hilfe werden Bund und Länder in die Lage versetzt, die Entwicklung ihrer Bevölkerung oder bestimmter Bevölkerungsgruppen für die Zukunft vorauszuberechnen. Anhand von Modellrechnungen wird dabei ermittelt, wie sich die Bevölkerungsstruktur über einen bestimmten Zeitraum verändern wird. Basis dieser Modellrechnungen sind Annahmen zur Geburten- und Sterberate und zum Zu- bzw. Abwanderungsverhalten der Bevölkerung.

Die zurzeit aktuellste Bevölkerungsentwicklungsprognose ist die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung<sup>5</sup>, die vom Statistischen Bundesamt erstellt wurde und in regelmäßigen Abständen aktualisiert und angepasst wird. Sie ist im November 2009

---

<sup>4</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Bevölkerungsstatistik @

<sup>5</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2009

erschienen und deckt den Prognosezeitraum 1950 bis 2060 ab. Bei der Erstellung wurden bis zum Berichtsjahr 2009 die tatsächlichen statistischen Zahlen eingearbeitet und ab 2010 mit Annahmen weitergerechnet.

Ziel der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung ist es, aufzuzeigen, wie sich die Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland in den nächsten Jahrzehnten entwickeln wird und welche Faktoren diese Entwicklung beeinflussen.

Die für die Erhebung zugrunde liegende Standardmethode ist die Kohorten-Komponenten-Methode, mit deren Hilfe unter vorher festgelegten Annahmen geschlechts- und altersspezifische Vorausberechnungen durchgeführt werden. Basis sind dabei die drei demografischen Einflussfaktoren Fertilität, Mortalität und Migration.

Bei dieser Methode wird von der Bevölkerungszahl im Ausgangsjahr der Berechnung ausgegangen. Entsprechend der Zu- und Abwanderungen werden die jeweiligen Werte hinzugezählt oder abgezogen. Basierend auf dem Anteil der Frauen im gebärfähigen Alter werden die zu erwartenden Geburten, abhängig von der zugrunde liegenden Geburtenrate, ermittelt. Diese Zahl wird ebenfalls addiert. Zuletzt wird die Anzahl der Verstorbenen abgezogen.

So ergibt sich für jedes Jahr aufbauend auf dem vorhergehenden Jahr eine Prognose über die Entwicklung der Bevölkerungszahlen. Um eine möglichst realistische Entwicklung voraussagen zu können, werden für die Prognosen verschiedene Varianten durchgerechnet. Es entsteht ein so genannter Korridor, in dem sich die Zahlen voraussichtlich bewegen werden.

Für die Bevölkerungsvorausberechnung bis zum Jahr 2060 wurde von folgenden Annahmen ausgegangen<sup>6</sup>:

- a) Die Geburtenhäufigkeit bleibt auf niedrigem Niveau.
- b) Die Lebenserwartung nimmt weiter zu.
- c) Die Zuwanderungszahlen liegen bei 100.000 bis 200.000 Menschen.

---

<sup>6</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 6–7

Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der beiden Varianten „Mittlere Bevölkerung“<sup>7</sup> und „Relativ junge Bevölkerung“ unter verschiedenen Annahmen.

Variante	Annahmen		
	Geburtenhäufigkeit (Kinder je Frau)	Lebenserwartung bei Geburt in 2060	Wanderungssaldo (Personen/Jahr)
"Mittlere" Bevölkerung, Untergrenze	Annähernde Konstanz bei 1,4	Basisannahme: Anstieg bei Jungen um 8 und bei Mädchen um 7 Jahre	100.000 ab 2014
"Mittlere" Bevölkerung, Obergrenze			200.000 ab 2020
"Relativ junge" Bevölkerung	Leichter Anstieg auf 1,6	Basisannahme	200.000 ab 2020
"Relativ alte" Bevölkerung	Langfristiger Rückgang auf 1,2	Starker Anstieg: bei Jungen um 11 und bei Mädchen um 9 Jahre	100.000 ab 2014

Tab. 1: Übersicht ausgewählter Varianten der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung<sup>8</sup>

#### Annahme 1: Geburtenhäufigkeit (Kinder je Frau)

Für die Geburtenhäufigkeit werden in der Modellrechnung drei Szenarien durchgerechnet.

- Die Geburtenzahl pro Frau liegt bei 1,4 Kindern.
- Die Geburtenzahl pro Frau steigt auf 1,6 Kinder an.
- Die Geburtenzahl pro Frau geht auf 1,2 Kinder zurück.

#### Annahme 2: Lebenserwartung bei Geburt in 2060

Für die Entwicklung hinsichtlich der Lebenserwartung wurden zwei Szenarien entwickelt.

- Basisanstieg: Die durchschnittliche Lebenserwartung der Männer bis zum Jahr 2060 steigt um 8 Jahre auf 85,0 Jahre an. Bei den Frauen ist bis zum Jahr 2060 ein Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung um 7 Jahre auf 89,2 Jahren zu erwarten.

<sup>7</sup> Als mittlere Bevölkerung wird die durchschnittliche Bevölkerungszahl für einen bestimmten Zeitraum (z. B. Jahr) bezeichnet, berechnet als arithmetisches Mittel aus Anfangs- und Endbestand oder aus dem Durchschnitt der mittleren monatlichen Bevölkerungszahlen.

<sup>8</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 11

- b) Starker Anstieg: Die durchschnittliche Lebenserwartung der Männer steigt im gleichen Zeitraum um 11 Jahre auf 87,7 Jahre an, und die durchschnittliche Lebenserwartung der Frauen wird einen Zuwachs von 9 Jahren auf 91,2 Jahre erreichen.

#### Annahme 3: Wanderungssaldo (Personen/Jahr)

Die dritte Annahme bezieht sich auf die Zu- bzw. Abwanderungsquoten in der Bundesrepublik Deutschland. In der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung spricht man vom Wanderungssaldo. Hier werden wieder zwei verschiedene Verläufe betrachtet:

- a) Der jährliche Wanderungssaldo wird ab dem Jahr 2014 mit 100.000 Menschen veranschlagt. In den darauf folgenden Jahren bis 2060 wird dieser Wert unverändert bleiben.
- b) Der jährliche Wanderungssaldo wird ab dem Jahr 2020 200.000 Menschen betragen mit anschließender Stagnation bis zum Jahr 2060.

Anhand der oben beschriebenen Annahmen und Szenarien wurden verschiedene Varianten statistisch ausgewertet und daraus Prognosen für die Zukunft abgeleitet. Auf der Internetseite des Statistischen Bundesamtes können die verschiedenen Varianten anhand einer animierten Alterspyramide interaktiv durchgespielt werden<sup>9</sup>.

### **2.3 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung<sup>10</sup>**

Im Folgenden werden die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung im Einzelnen ausgeführt. Zur Darstellung der Einzelergebnisse wurden Abbildungen des Statistischen Bundesamtes verwendet.

#### **Die Bevölkerungspyramide verändert sich**

In Abbildung 1 ist der Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands in den Jahren 1910 und 1950 gegenüber gestellt. 1910 hatte die Darstellung noch die Form einer regelmäßigen Pyramide, bei der die Kinder die stärksten Jahrgänge bildeten. Die Geburtenzahl lag zu der Zeit bei ca. 1,5 Mio. Neugeborenen. 1950 dagegen, 40 Jahre später, sind die

---

<sup>9</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt @2009

<sup>10</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2009

Weltwirtschaftskrise und der Erste Weltkrieg deutlich als Einbruch zu sehen. Die Geburtenzahl im Jahr 1950, kurz nach Ende des zweiten Weltkriegs betrug nur noch ca. 1 Mio.. Durch die wirtschaftlichen und politischen Einflüsse veränderte sich die pyramidale Form zu „einer zerzausten Wettertanne“<sup>11</sup>.

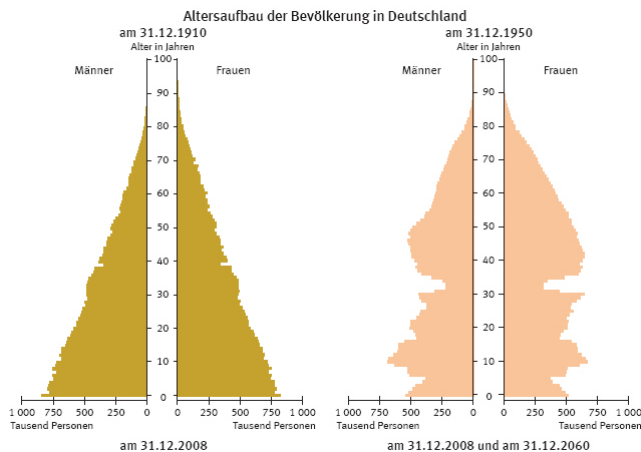


Abb. 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 1910 und 1950<sup>12</sup>

Abbildung 2 zeigt die Weiterentwicklung der Bevölkerungspyramide im Jahr 2008 und 2060. Im Jahr 2008 betrug die Neugeborenenquote nur noch ca. 700.000. Deutlich sind die geburtenstarken Jahrgänge (1955-1970) als Ausbuchtung zu erkennen, die 2008 im Alter zwischen 40 und 50 Jahre waren. In der Alterspyramide von 2060 wird die Neugeborenenquote nur noch 500.000 Kinder betragen. Die ursprüngliche Form der Pyramide entwickelt sich zu einer Säule.

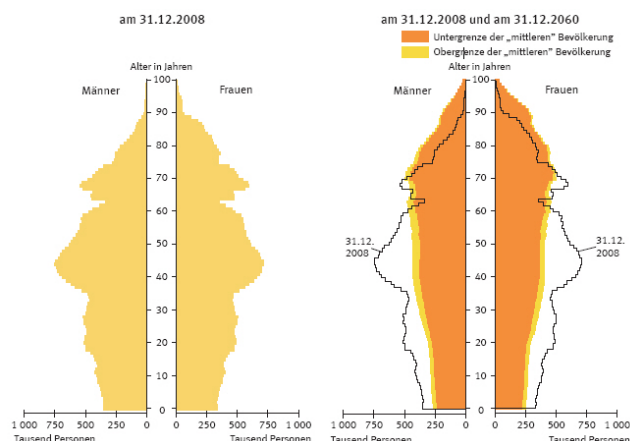


Abb. 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2008 und 2060<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 14

<sup>12</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 15

<sup>13</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 15



### Die Bevölkerung altert

In Abbildung 3 wird die Verteilung der Bevölkerung nach Altersgruppen 2008 und 2060 im Vergleich dargestellt. Es wird hierbei nach vier Gruppen unterschieden:

- unter 20 Jahre,
- 20 bis unter 65 Jahre (Erwerbstätige),
- 65 bis unter 80 Jahre (Alte),
- 80 Jahre und älter (Hochbetagte).

Während 2008 der Anteil der Älteren und Hochbetagten zusammen nur 20% betrug, wird dieser Anteil im Jahr 2060 auf 34% ansteigen. Besonders der Anteil der Hochbetagten wird sich aufgrund der höheren Lebenserwartung fast verdreifachen. Im Gegensatz dazu wird der Anteil der Erwerbstätigen im Jahr 2060 um 11% sinken. Dann wird der Anteil der Erwerbstätigen (Alter 20-65 Jahre) an der Gesamtbevölkerung nur noch 50% betragen.

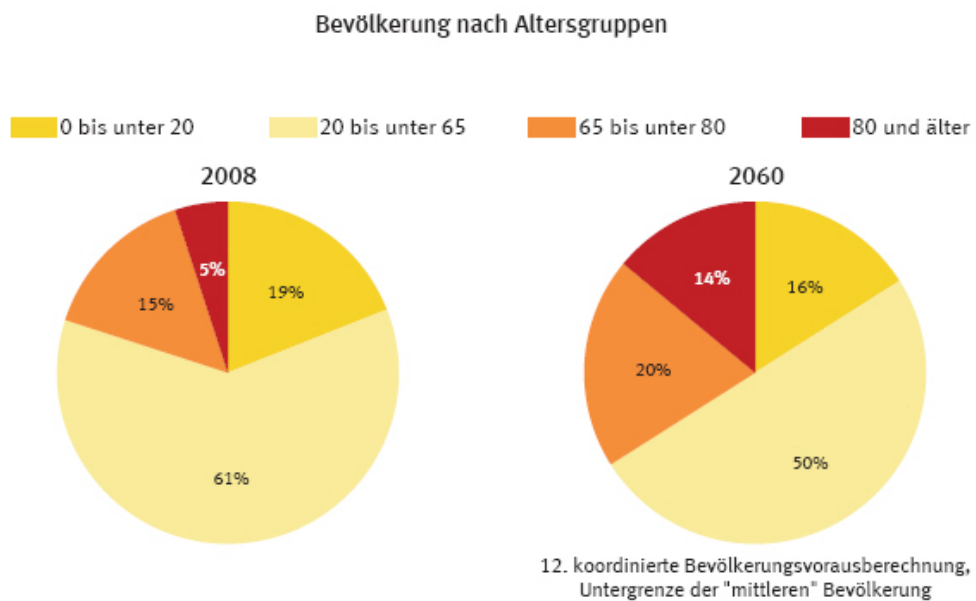


Abb. 3: Bevölkerung nach Altersgruppen<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 16

### Rückgang und Alterung der Bevölkerung im Erwerbsalter

Abbildung 4 zeigt die Veränderungen innerhalb der erwerbstätigen Bevölkerung bis zum Jahr 2060. Es werden drei Altersgruppen unterschieden.

- 20- bis unter 30-Jährige (---)
- 30- bis unter 50-Jährige (\_\_\_\_\_)
- 50- bis unter 65-Jährige (-----)

Im Jahr 2008 waren ca. 10 Mio. (30%) der Erwerbsfähigen unter 30 Jahre alt. 24,3 Mio. (49%) Menschen gehörten der Altersgruppe der 30- bis unter 50-Jährigen an. Der Rest von 15,5 Mio. (31%) waren die 50- bis 65-Jährigen. Insgesamt waren ca. 50 Mio. Menschen im Erwerbsalter. Die Grafik zeigt, dass die mittleren Jahrgänge (30- bis unter 50-Jährige) in den nächsten Jahren bis ca. 2020 das Rentenalter erreichen und dann aus dem Erwerbsleben ausscheiden werden. Von da an wird sich die Zahl der Erwerbsfähigen in allen Altersgruppen verringern. Für das Jahr 2060 rechnet man mit einer Reduzierung der Bevölkerung im Erwerbsalter auf 34,5 Mio.

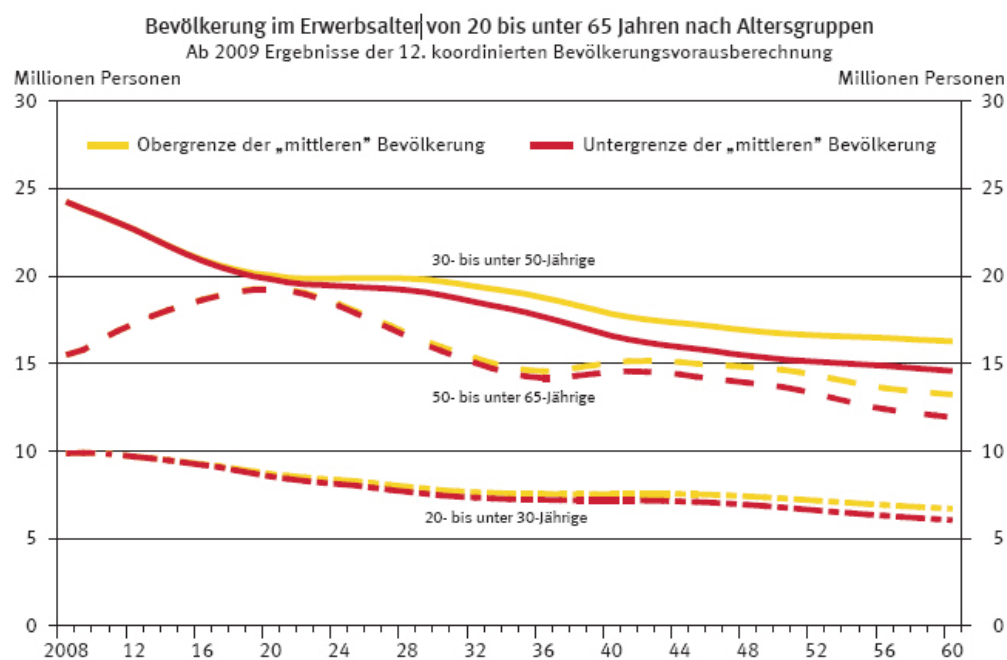


Abb. 4: Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren nach Altersgruppen<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 19

### Die Bevölkerungszahl sinkt

Abbildung 5 zeigt, dass die Bevölkerungszahl Deutschlands nach den Kriegsjahren im Jahr 1950 fast 70 Mio. Einwohner betrug. In den 30 darauf folgenden Jahren stieg die Bevölkerungszahl mit leichten Einbrüchen kontinuierlich auf fast 83 Mio. Menschen an. 1989/90 ist der deutliche Anstieg der Bevölkerungszahl mit der Wiedervereinigung der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik zu erklären. Seit dem Jahr 2003 ist eine Verringerung der Bevölkerungszahl zu verzeichnen, die sich seitdem fortgesetzt hat. Im Jahr 2060 wird sich die Bevölkerungszahl der Bundesrepublik Deutschland zwischen 65 Mio. und 70 Mio. Einwohner einpendeln.

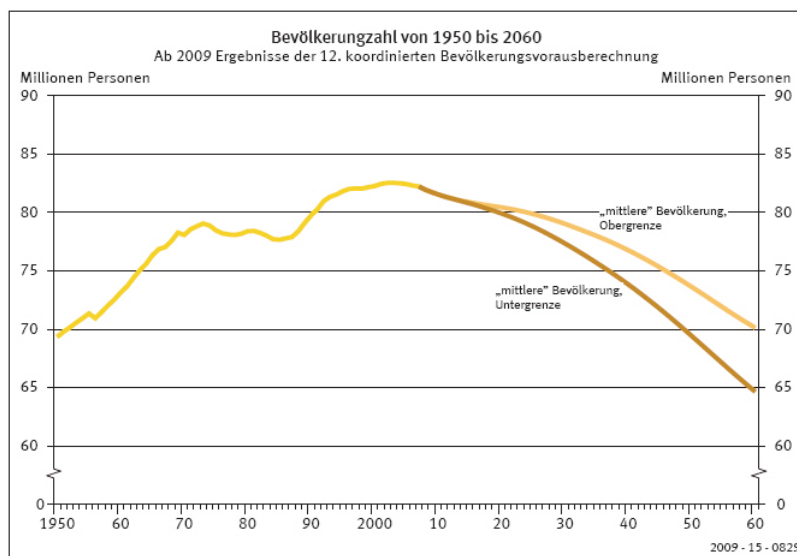
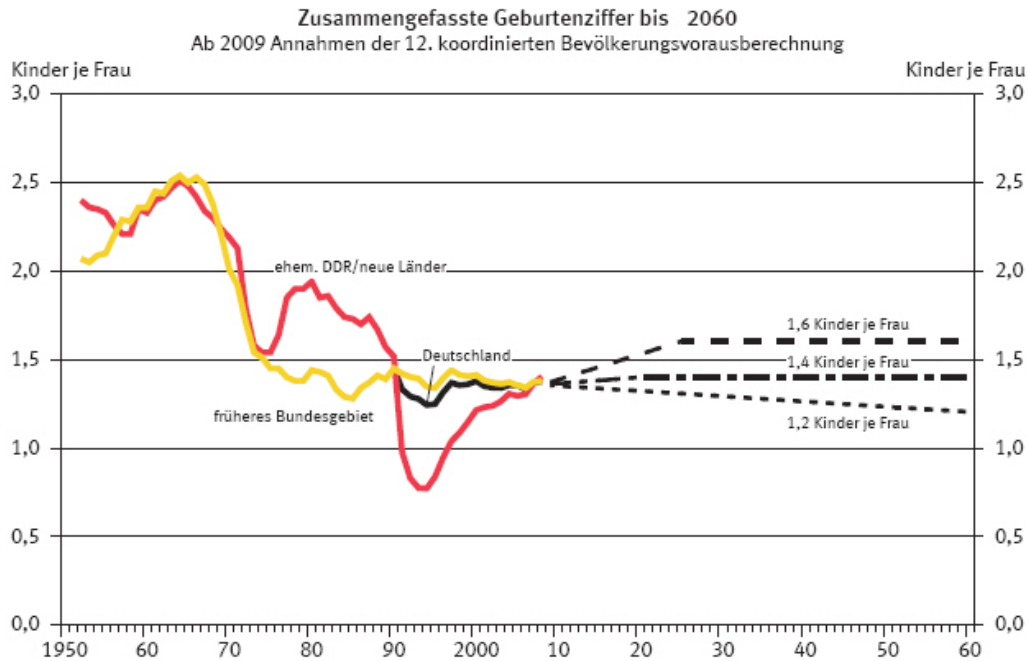


Abb. 5: Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060<sup>16</sup>

### Die Geburtenanzahl pro Frau bleibt gleich

In Abbildung 6 ist zu sehen, wie stark die Geburtenziffern seit den 1950er Jahren zurückgegangen sind. Die Grafik zeigt getrennt die Werte für die Bundesrepublik Deutschland und die ehemalige DDR. In den Nachkriegsjahren lag in beiden Teilen Deutschlands die durchschnittliche Geburtenzahl pro Frau bei ca. 2,5 Kindern. Seit Mitte der 1960er Jahre ist ein deutlicher Abfall zu erkennen, der sich für die folgenden Jahrzehnte fortsetzt und sich ab den 1990er Jahren auf ca. 1,4 Kinder pro Frau einpendelt. Bis zum Jahr 2060 wird sich die Geburtenzahl pro Frau voraussichtlich zwischen 1,2 und 1,6 Kindern bewegen.

<sup>16</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 2

Abb. 6: Zusammengefasste Geburtenziffern bis 2060<sup>17</sup>

Das heißt, die Geburtenzahl wird im Vergleich zu heute wohl ungefähr gleich bleiben, aber es kommt aufgrund des Geburtendefizits (s. Tabelle 2) zu einer stetigen Abnahme der Bevölkerung.

Jahr	"Mittlere" Bevölkerung, Untergrenze			"Mittlere" Bevölkerung, Obergrenze	"Relativ junge" Bevölkerung	"Relativ alte" Bevölkerung
	Geburten	Sterbefälle	Geburten-defizit	Geburtendefizit		
	1000					
2008 .....	683	844	-162	-162	-162	-162
2020 .....	660	948	-288	-281	-224	-292
2030 .....	580	990	-409	-388	-303	-409
2040 .....	522	1011	-489	-463	-374	-488
2050 .....	501	1077	-576	-549	-430	-603
2060 .....	465	1018	-553	-527	-391	-630

Tab. 2: Differenz zwischen Geborenen und Gestorbenen.<sup>18</sup>

Dieses Geburtendefizit verstärkt sich selbst noch dadurch, dass auch die Anzahl der potenziellen Eltern abnimmt (s. Abb. 5) und die Geburtenzahl pro Frau eventuell noch weiter zurückgeht.

<sup>17</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 28<sup>18</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 13

### Die Lebenserwartung steigt

Abbildung 7 zeigt, wie sich die Lebenserwartung einzelner Geburtsjahrgänge bis zum Jahr 2060 erhöhen wird. Während ein Mann oder eine Frau, die Ende der 1950er Jahre geboren wurden, mit einer Lebenserwartung von durchschnittlich 67 Jahren (Männer) und 72 Jahren (Frauen) rechnen können, liegt die Lebenserwartung der nächsten Generation schon bei 73 Jahren (Männer) und 79 Jahren (Frauen). Wieder eine Generation weiter werden die Menschen ein durchschnittliches Lebensalter von 85 bis über 90 Jahren erreichen.

Zu sehen ist, dass die Lebenserwartung der Männer stärker ansteigt als die der Frauen. Der Unterschied zwischen den Geschlechtern hinsichtlich der Lebenserwartung gleicht sich langsam an.

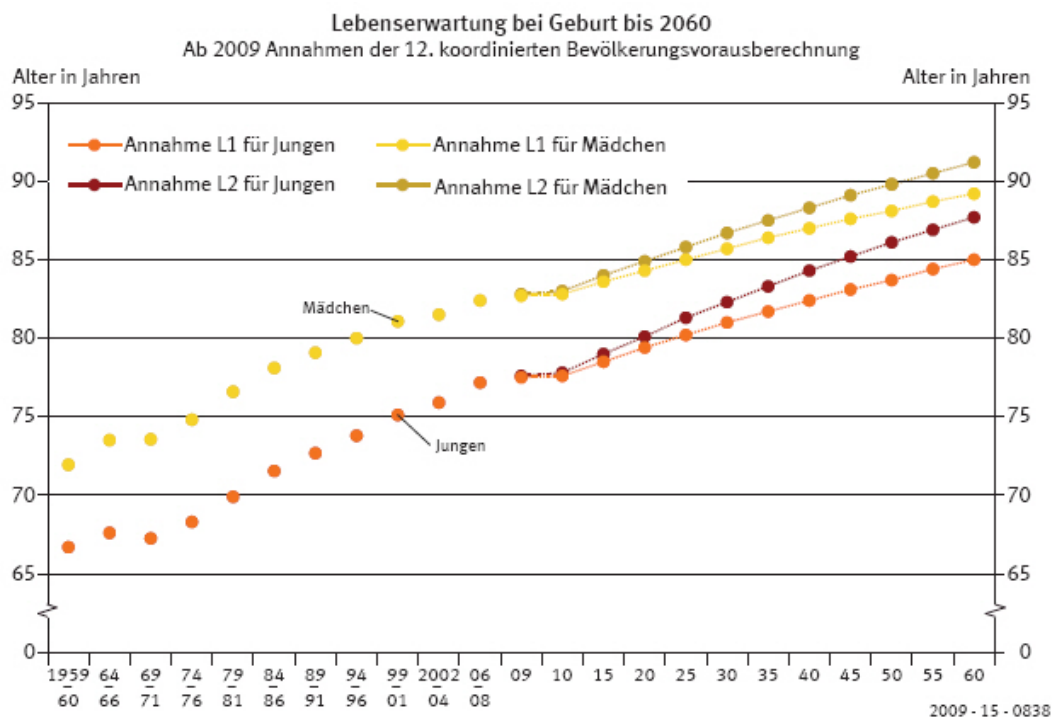


Abb. 7: Lebenserwartung bei Geburt bis 2060<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 30

### Das Zahlenverhältnis der älteren Bevölkerung zu den Jüngeren verändert sich

Um das Verhältnis von jungen und alten Menschen darstellen zu können, werden die sogenannten Jugend- bzw. Altenquotienten<sup>20</sup> gebildet. Abbildung 8 zeigt, dass bis zum Jahr 2000 der Altenquotient immer niedriger war als der Jugendquotient. Es gab jeweils mehr Menschen im erwerbstätigen Alter als Rentner. Ab dem Jahr 2000 kehrte sich der Trend um. Es waren mehr Personen im Renten- als im Erwerbsalter. Mit dem Jahr 2009 pendelte sich der Jugendquotient auf ca. 30 ein und wird bis zum Jahr 2060 ungefähr auf gleichem Niveau bleiben. Allerdings steigt zur gleichen Zeit der Altenquotient deutlich an und erreicht im Jahr 2040 einen Wert von 62, was der doppelte Betrag zum Jugendquotienten ist. Das Verhältnis Jugend- zum Altenquotient wird 1:2 betragen. Das heißt, auf jeden Erwerbstätigen werden zwei Rentenempfänger kommen.

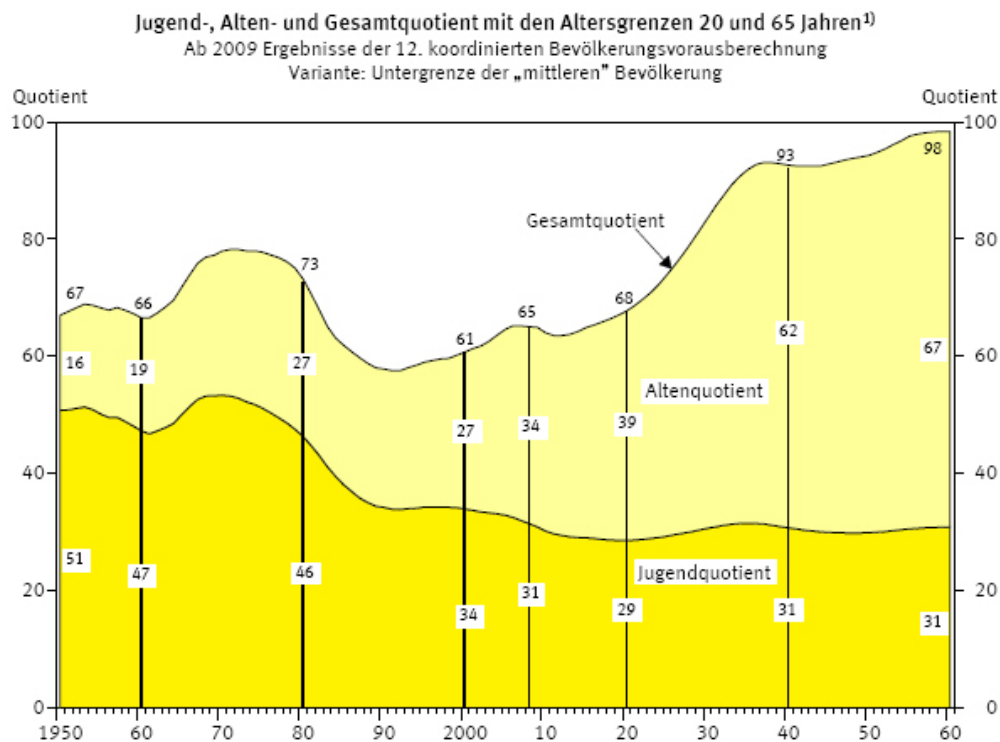


Abb. 8: Jugend-, Alten- und Gesamtquotient mit den Altersgrenzen 20 und 65 Jahren<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Der Jugendquotient bildet [...] das Verhältnis der Personen im Alter von 0 bis 19 Jahren zu 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (z. B. von 20 bis unter 65 Jahren) ab.

Der Altenquotient bildet das Verhältnis der Personen im Rentenalter (z. B. 65 Jahre und älter) zu 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (z. B. von 20 bis unter 65 Jahren) ab  
 (Statistisches Bundesamt 2009, S. 47)

<sup>21</sup> Statistisches Bundesamt 2009b, S. 20

### Die Zu-/Abwanderungsquote bleibt stabil

Die Migration wird ebenfalls in der Bevölkerungsvorausberechnung untersucht. Abbildung 9 zeigt die erwartete Entwicklung der Zu- bzw. Abwanderungszahlen bis zum Jahr 2060. Dabei wird von einem Wanderungssaldo zwischen 100.000 und 200.000 Menschen ausgegangen. Allerdings lassen sich Zu- und Abwanderungsverhaltensweisen nur schwer bestimmen, da sie von vielen anderen Faktoren wie z. B. der Ökonomie eines Landes oder der Politik beeinflusst werden.

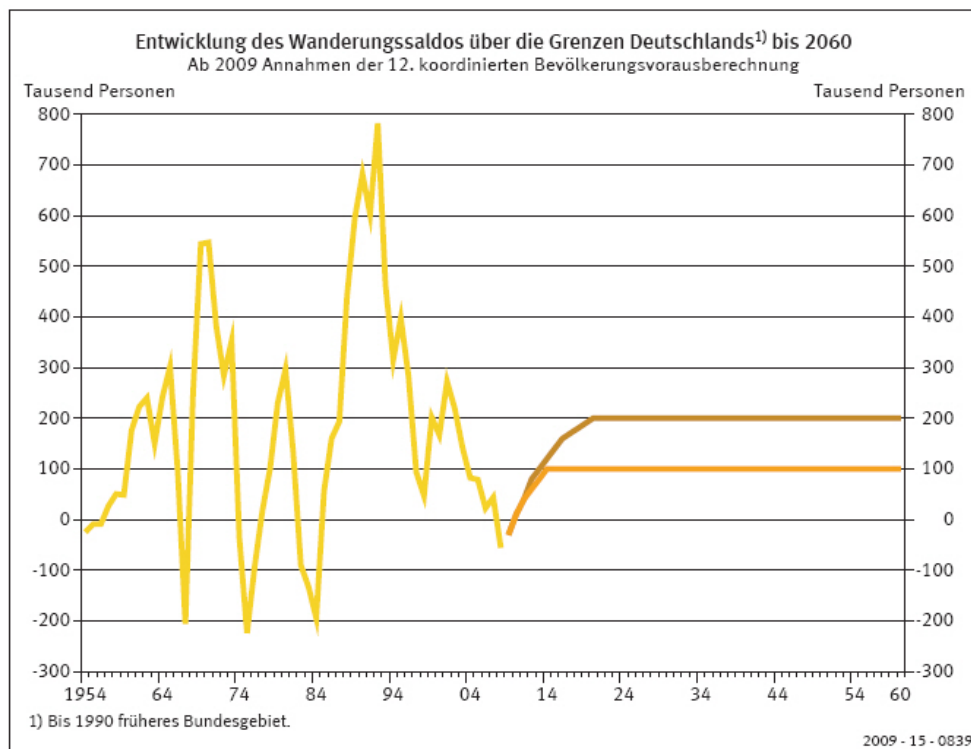


Abb. 9: Entwicklung des Wanderungssaldos<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Statistisches Bundesamt 2009, S. 33

### 3 Folgen des demografischen Wandels

Die in Kapitel 2.3 beschriebenen Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung für die Bundesrepublik Deutschland haben große Auswirkungen sowohl auf die Gesellschaft im Allgemeinen als auch auf Unternehmen und Organisationen.

Die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung kurz zusammengefasst sind:

- die Bevölkerung altert,
- die Bevölkerung im Erwerbsalter altert,
- die Lebenserwartung steigt,
- die Bevölkerungszahl sinkt,
- die Geburtenanzahl pro Frau bleibt gleich,
- das Zahlenverhältnis der älteren Bevölkerung zu den Jüngeren verändert sich,
- die Zu-/Abwanderungsquote bleibt stabil.

#### 3.1 Folgen für die Gesellschaft

Da die gesellschaftlichen Auswirkungen des demografischen Wandels nicht im Fokus dieser Arbeit liegen, werden sie im Folgenden nur kurz der Vollständigkeit halber angerissen.

Durch die sinkenden Geburtenzahlen und das Ungleichgewicht zwischen Geburten und Sterbefällen wird die Bevölkerung stetig abnehmen. Diese Schrumpfung der Gesellschaft wird gravierende Auswirkungen auf die Volkswirtschaft haben. Die Steuereinnahmen werden zwangsläufig sinken und die Sozialsysteme (Renten- und Krankenversicherung) sehr stark belastet werden.

Sinkende Steuereinnahmen bedeuten, dass Bund, Länder und Kommunen nicht mehr in der Lage sein werden, alle zurzeit noch existierenden Angebote im öffentlichen und kulturellen Leben aufrecht zu erhalten.



Für die Gesellschaft stellt sich außerdem die Herausforderung der höheren Lebenserwartung der Menschen. Durch den technischen Fortschritt und eine verbesserte medizinische Versorgung sowie eine Verbesserung der Lebensbedingungen werden viele Menschen in den nächsten Jahrzehnten ein wesentlich höheres Alter erreichen (s. Abb. 7). Der Anteil der älteren Bevölkerung steigt an. Es wird mehr Rentenempfänger als Rentenzahler geben. Dieses Ungleichgewicht (s. Abb. 8) wird dazu führen, dass alle Erwerbstätige gezwungen sein werden, länger zu arbeiten.

Den Folgen der abnehmenden Bevölkerungszahlen kann durch Wanderungsprozesse (Migration) in Teilen begegnet werden. In der Vorausberechnung wird mit einem relativen stabilen Zuwanderungsprozess gerechnet (s. Abb. 9), der jedoch nicht hoch genug sein wird, um die sinkenden Geburtenzahlen zu kompensieren.

### **3.2 Folgen für Unternehmen**

Die o. g. demografischen Veränderungen haben natürlich sehr große Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Einerseits werden es die Unternehmen in der Zukunft mit einer alternenden Belegschaft zu tun haben, und andererseits wird es einen Fachkräftemangel geben, da der Nachwuchs fehlen wird. Unternehmen, Organisationen und auch öffentliche Arbeitgeber sind insofern schon jetzt gefordert, langfristige Konzepte und Lösungen zu erarbeiten.

Allerdings scheinen viele Unternehmen das Problem der alternden Belegschaft noch nicht vor Augen zu haben. Im 5. Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland bemerkt die Sachverständigenkommission:

„Obgleich die demografisch bedingte Alterung der Belegschaften in der Fachöffentlichkeit seit Jahren heftig diskutiert wird, sehen nach einer kürzlich durchgeführten Betriebsbefragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg lediglich 4 Prozent der Betriebe die „Überalterung“ ihrer Belegschaften als personalpolitisches Problem der nächsten Jahre an.“<sup>23</sup>

Die aktuelle Situation von Unternehmen hinsichtlich des demografischen Wandels lässt sich folgendermaßen skizzieren: Durch eine höhere Lebenserwartung wird das Renten-

---

<sup>23</sup> Bundesministerium für Familie 2005, S. 81

einstiegsalter seitens der Gesetzgebung nach und nach höher gesetzt werden. Das hat zur Folge, dass es in der Zukunft zwangsläufig mehr ältere Mitarbeiter im Unternehmen geben wird als in der Vergangenheit, wo Vorruhestandsregelungen und Frühverrentung Mittel der Wahl waren. Die Belegschaft wird altern.

Die Herausforderung besteht darin, diese **älteren Mitarbeiter** leistungsfähig im Erwerbsprozess zu halten und so einzusetzen, dass sie auch bei einer Erhöhung der Lebensarbeitszeit noch bis zum Renteneinstieg arbeitsfähig bleiben. Ein wichtiges Thema ist hier der Gesundheitsschutz. Aber auch Themen wie Motivation und Wertschätzung älterer Mitarbeiter spielen eine große Rolle.

Die Realität sieht zurzeit anders aus. Viele Unternehmen haben noch keine Konzepte, wie sie mit älteren Mitarbeitern richtig umgehen sollen<sup>24</sup>. Sie haben eher die Befürchtung, dass ein hoher Anteil älterer Mitarbeiter an der Belegschaft die Innovationsfähigkeit des Unternehmens behindern könnte. Dabei wird unterstellt, dass ältere Mitarbeiter weniger innovativ denken und zwangsläufig über ein veraltetes Wissen verfügen. Außerdem wird von einer abnehmenden Flexibilität und einem weniger ausgeprägten Engagement ausgegangen<sup>25</sup>. In der Towers Perrin Global Workforce Study 2007-2008 wurde allerdings unter anderem herausgefunden, dass „ältere Mitarbeiter nicht weniger engagiert sind als jüngere“, und dass sie im Vergleich zu jüngeren der Firma gegenüber loyaler sind<sup>26</sup>.

Viele Publikation und auch Praxisberichte belegen, dass auch mit zunehmendem Alter noch Höchstleistungen möglich sind<sup>27</sup>. Die BMW Group hat beispielsweise ihre Personalstrategie hinsichtlich des Einsatzes älterer Mitarbeiter so geändert, dass sie sich zwar weiterhin den besten qualifizierten Nachwuchs sichern wollen, aber auch das Ziel verfolgen, die immer älter werdende Belegschaft leistungs- und innovationsfähig zu halten<sup>28</sup>.

---

<sup>24</sup> Vgl. Deutscher Bundestag 14. Wahlperiode 2002, S. 47

<sup>25</sup> Vgl. Towers Perrin 2007, S. 19

<sup>26</sup> Towers Perrin 2007

<sup>27</sup> Vgl. Krause 2007, S. 6

<sup>28</sup> Vgl. Krause 2007, S. 5

Spätestens wenn der **Fachkräftemangel**, u. a. hervorgerufen durch fehlenden Nachwuchs, deutlich wird, müssen sich die Firmen mit dem Thema „ältere Mitarbeiter“ beschäftigen. Besonders gravierend wird sich das Problem in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren darstellen, wenn die geburtenstarken Jahrgänge, die sogenannten Baby Boomer, beginnen, in den Ruhestand zu gehen. Diese Generation, die in den Nachkriegsjahren bis Mitte der 1960er Jahre geboren wurde, wird um das Jahr 2020 (s. Abb. 4) in Rente gehen. Zu diesem Zeitpunkt wird jedes Unternehmen einen großen Know-how-Verlust erfahren, sofern nicht rechtzeitig für den Erhalt des Wissens in den Unternehmen gesorgt wird.

Neben der Sorge um den Wissens- und Erfahrungstransfer stellt sich den Unternehmen für die nächsten Jahre die Aufgabe, sich **qualifizierten Nachwuchs** zu sichern. Ed Michaels von der Unternehmensberatung McKinsey sprach bereits 1997 vom „War for Talents“<sup>29</sup>. Damit ist der Kampf um die besten Mitarbeiter gemeint. Um aber diese zu bekommen, werden sich die Firmen sehr bemühen müssen. Das Image bzw. die Marke eines Unternehmens werden dabei z. B. eine größere Rolle spielen als in der Vergangenheit. Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom Employer Branding, ein Begriff, der Mitte der 1990er Jahre von Tim Ambler und Simon Barrow geprägt wurde<sup>30</sup>. Nur Unternehmen, die sich auch nach außen positiv und attraktiv für die Mitarbeiter darstellen, haben in Zukunft eine Chance, das gewünschte Personal zu rekrutieren. Thomas Fischer<sup>31</sup> führt dazu aus:

„Denn der Kampf um die besten Spezialisten wird härter und von jenen Firmen gewonnen, die sich als gute Arbeitgeber nach außen verkaufen.“<sup>32</sup>

Neue Mitarbeiter rekrutieren ist das Eine, vorhandene Mitarbeiter halten das Andere. Unternehmen müssen in der Zukunft mehr als in der Vergangenheit dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter auch langfristig mit ihrem Unternehmen identifizieren können und motiviert bleiben.

Das strategische Personalmanagement, das für eine langfristige und altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik sorgt, bekommt hier eine große Bedeutung. In diesen

---

<sup>29</sup> Vgl. Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001

<sup>30</sup> Vgl. Ambler 1996, S. 187

<sup>31</sup> Thomas Fischer ist Vorstand der Personalberatung QRC Group AG

<sup>32</sup> Eicher 2010, S. 32

Bereich gehört auch der **Gesundheitsschutz**, der so gestaltet sein muss, dass Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter auch langfristig erhalten bleibt. Eine wichtige Aufgabe ist dabei die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze mit optimierten Arbeitsabläufen, die so ausgestattet sein müssen, dass der körperliche Verschleiß verhindert oder stark verringert wird. Positive Beispiele gibt es hier z. B. aus der Automobil-<sup>33</sup> und Reifenindustrie<sup>34</sup>.

In der Vergangenheit gab es in vielen Firmen versteckt oder offen **Altersdiskriminierung**. Ältere Mitarbeiter wurden benachteiligt. Dieses zeigte sich zu allererst in einer altersselektiven Rekrutierungspolitik. Wenn die Wahl bestand, wurden eher jüngere Personen eingestellt als ältere. Es war auch zu beobachten, dass ältere Mitarbeiter weniger oder keine Fortbildungsmöglichkeiten mehr bekamen. Das Erfahrungswissen wurde gering geschätzt<sup>35</sup>. Schon 2002 forderte der Deutsche Bundestag:

„Es gilt, die jahrzehntelang geförderte und praktizierte Altersdiskriminierung in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt zu überwinden.“<sup>36</sup>

Insofern ist es die Aufgabe des Personalmanagements, auch älteren Mitarbeitern **Entwicklungs- und Veränderungsperspektiven** aufzuzeigen, damit sie langfristig motiviert bleiben. Dazu gehört, dass es auch für Mitarbeiter jenseits der 50 noch Entwicklungsmöglichkeiten und Aufstiegschancen geben muss. Ein guter Ansatz ist die Möglichkeit, auf andere Arbeitsplätze zu wechseln (Job Rotation), was die Arbeit interessanter und abwechslungsreicher macht aber auch dem Gesundheitsschutz dient.

In diesem Zusammenhang bekommt das Thema **Weiterbildung und lebenslanges Lernen** einen besonderen Stellenwert. Gerade aufgrund der sinkenden Halbwertszeit des Wissens ist es heutzutage unerlässlich, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln<sup>37</sup>. Dieses lebenslange Lernen, das nach Tobias Lamaye ein wichtiger Motor für Innovation sein kann, bezieht sich auf jüngere wie ältere Mitarbeiter.

„Weiterbildung kann als ideales Medium genutzt werden, um die Erfahrungen und Werte jüngerer Mitarbeiter in das Unternehmen einfließen zu lassen, bewährte Strategien und Werte Älterer zu tradieren und damit insgesamt ein Motor für Innovation und Veränderung zu sein.“<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Loch u. a. 2010

<sup>34</sup> Vgl. Iden, Kormbaki 2010

<sup>35</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie 2005, S. 82

<sup>36</sup> Deutscher Bundestag 14. Wahlperiode 2002, S. 90

<sup>37</sup> Vgl. Staudinger 2007, S. 36

<sup>38</sup> Lamaye, Tobias 2010, S. 227

Deshalb sollte es im Fokus der Unternehmen liegen, dafür zu sorgen, dass das kontinuierliche Lernen der Mitarbeiter gewährleistet wird. Natürlich muss dabei den Besonderheiten des altersspezifischen Lernverhaltens Rechnung getragen werden. In Kapitel 6 wird darauf noch ausführlicher eingegangen.

Die zukünftige Herausforderung für Unternehmen wird sein, ihre Mitarbeiter zu halten, gut qualifiziertes Personal zu rekrutieren und die Unternehmenskultur den neuen Anforderungen anzupassen. Dazu gehört vor allen Dingen, das Wissen im Unternehmen zu halten. Die Unternehmen müssen erkennen, dass in der heutigen Welt, die von Globalisierung und steigendem Konkurrenzdruck geprägt ist, Wissen inzwischen neben den klassischen Produktionsfaktoren wie Boden, Arbeit und Kapital zum vierten Produktionsfaktor<sup>39</sup> geworden ist. Dieses Wissen muss weiter entwickelt, gehalten und gepflegt werden, denn nur durch Wissen entsteht Innovation und damit Wettbewerbsvorteile. Dieses **Wissen und die Erfahrungen** der älteren Kollegen heißt es, rechtzeitig auf die jüngere Generation zu übertragen.

Die Unternehmen sind deshalb gut beraten, nicht nur ihre Personalplanungs- und -entwicklungskonzepte zu überdenken. Durch betriebliche Veränderungsprozesse könnte auch das Informations- und Wissensmanagement eine größere Bedeutung bekommen. Denn gerade das Wissensmanagement, das die drei Komponenten Technik, Organisation und Mensch unter einem Dach vereint, bietet sich für die Bewältigung einiger Probleme im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel an.

Mit Hilfe des Wissensmanagements könnte es den Unternehmen gelingen, die oben beschriebenen Herausforderungen als Chancen zu sehen und die Nachteile bzw. Probleme in Vorteile für das Unternehmen hinsichtlich Innovation und Wettbewerb umzuwandeln.

---

<sup>39</sup> Vgl. Stewart 1998

## 4 Wissensmanagement

In der Literatur gibt es bislang keine allgemeine oder alleingültige Aussage, zur Definition von Wissensmanagement. Zum Einen fokussieren sich die Autoren auf die verschiedenen Wissensarten (explizites, implizites Wissen)<sup>40</sup> zum Anderen liegt der Schwerpunkt bei den Wissensmanagementprozessen<sup>41</sup>. Neuere Ansätze konzentrieren sich auf die Unternehmensziele und sehen das Wissensmanagement prozessorientiert<sup>42</sup>.

Aus der Sicht eines Unternehmens hat die Einführung von Wissensmanagement den vorrangigen Sinn, sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Damit verbunden ist eine qualitative Verbesserung der Produkte, eine Verkürzung der Produktzyklen und eine Unterstützung der Geschäftsführung bei strategischen Maßnahmen beispielsweise zur Erschließung neuer Märkte. Intern führt Wissensmanagement zu einer Steigerung der Lern- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens und sorgt unter anderem für eine bestmögliche Ausnutzung von Ressourcen<sup>43</sup>.

Im folgenden Kapitel wird der Wissensbegriff im Allgemeinen beschrieben und dargestellt, was unter implizitem und explizitem, individuellem und organisationalem bzw. internem und externem Wissen zu verstehen ist.

### 4.1 Der Wissensbegriff

Wissen wird in der heutigen Gesellschaft als vierter Produktionsfaktor gesehen. Neben den drei herkömmlichen Produktionsfaktoren, wie Boden, Kapital und Arbeit, wird Wissen mehr und mehr zu einer wichtigen Ressource für Unternehmen<sup>44</sup>. Je nach Innovationsgrad einer Branche ist der Faktor Wissen wichtiger oder weniger wichtig.

---

<sup>40</sup> Vgl. Nonaka, Takeuchi 1995

<sup>41</sup> Vgl. Davenport, Prusak 1999

<sup>42</sup> Vgl. Gronau 2009

<sup>43</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 4

<sup>44</sup> Vgl. Willke 2001, S. 19

Willke bemerkt dazu:

„Damit wird die Generierung und das Management von Wissen zur fundierenden Kernkompetenz solcher Organisationen, die für ihr Überleben darauf angewiesen sind, effektiv, effizient und kontinuierlich Innovationen zu erzeugen.“<sup>45</sup>

Der Begriff des Wissens ist sehr vielschichtig und wird in unterschiedlichen Disziplinen unterschiedlich interpretiert. In der Philosophie beispielsweise, und hier im Speziellen in der Erkenntnistheorie, wird Wissen als „wahre gerechtfertigte Überzeugung“ verstanden<sup>46</sup>. In den Sozialwissenschaften führt man den Wissensbegriff auf Francis Bacon zurück, der im übertragenen Sinne Wissen als die Fähigkeit zum Handeln ansah.

Diese Darstellung kommt dem Wissensbegriff im Wissensmanagement schon recht nahe. Nach Probst wird Wissen folgendermaßen definiert:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Daher müssen Daten-, Informations- und Wissensmanagement stets zusammenspielen.“<sup>47</sup>

Es handelt sich immer um personengebundenes Wissen, das von Erfahrung, Wertvorstellungen, Kontextinformation und fachmännischer Einsicht geprägt ist. Dieses Wissen entsteht in Personen und wird von Personen angewendet<sup>48</sup>.

Das personengebundene Wissen kann aber noch stärker differenziert werden. Abbildung 10 zeigt die Taxonomie des Wissens nach Nonaka. In diesem Klassifikationsschema wird auf der epistemologischen Achse<sup>49</sup> das Wissen in Form der Artikulation dargestellt. Hier wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden. Auf der ontologischen Ebene wird das Wissen den Wissensträgern zugeordnet. Dieses sind Individuen oder Organisationen. Insofern spricht man auch von individuellem bzw. personalem Wissen und dem kollektiven bzw. organisationalen Wissen. Die dritte Dimension stellt das interne und externe Wissen dar, das sich sowohl auf das individuelle als auch auf das organisationale Wissen beziehen kann.

---

<sup>45</sup> Willke 2001, S. 19

<sup>46</sup> Vgl. Gottschalk-Mazouz 2005

<sup>47</sup> Probst, Raub, Romhardt 2006, S. 23

<sup>48</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 10

<sup>49</sup> Epistemologie = Erkenntnistheorie; bezeichnet ein fachübergreifendes Gebiet der Philosophie, welches sich mit Fragen der Art befasst, wie Wissen zustande kommt, welche Erkenntnisprozesse denkbar sind, wie begründet angebliches Wissen unter diesen Voraussetzungen ist, und woran man erkennt, dass es tatsächlich mit Erkenntnis angeboten wird. (aus: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Stand: 15.12.2010)

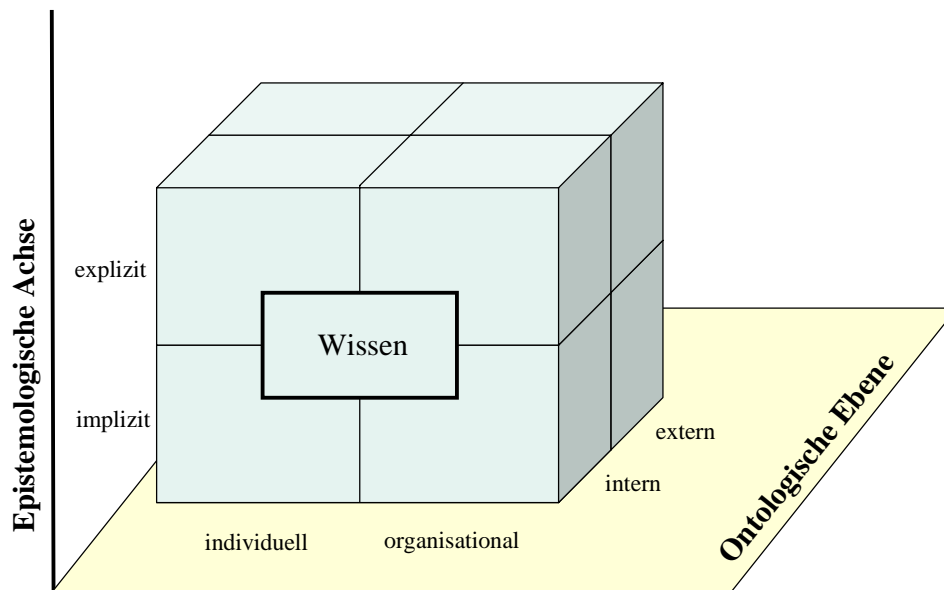


Abb. 10: Taxonomie des Wissens in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi<sup>50</sup>, zitiert nach Zboralski<sup>51</sup>

Diese verschiedenen Formen und Dimensionen des Wissens haben eine große Bedeutung im Wissensmanagement von Unternehmen, deshalb wird in den folgenden Kapiteln genauer darauf eingegangen und eine Begriffserklärung vorgenommen.

#### 4.1.1 Explizites und implizites Wissen

Michael Polanyi (1891-1876), ein ungarisch-britischer Chemiker und Philosoph unterschied schon Mitte der 1960er Jahre zwischen explizitem und implizitem Wissen<sup>52</sup>. Seine Erkenntnisse haben heute noch Gültigkeit und werden in der Fachliteratur immer wieder zitiert.

<sup>50</sup> Vgl. Nonaka, Takeuchi 1995, S. 56

<sup>51</sup> Vgl. Zboralski 2007, S. 17

<sup>52</sup> Vgl. Polanyi 1966



Eine aktuelle Definition für explizites Wissen liefert North, wenn er sagt:

„Explizites Wissen ist [...] methodisch, systematisch und liegt in artikulierter Form vor. Es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert und kann u. a. mit Mitteln der Informations- und Kommunikationstechnologie aufgenommen, übertragen und gespeichert werden.“<sup>53</sup>

Willke ergänzt diese Definition noch, indem er bemerkt, dass „explizites Wissen [...] ein ausgesprochenes, formuliertes, dokumentiertes und in diesem Sinne expliziertes Wissen [ist], ein Wissen also, von dem der Wissende weiß und über das er sprechen kann.“<sup>54</sup>

Es handelt sich hierbei meist um Daten, Fakten und Informationen, die in irgendeiner Form systematisiert oder methodisch aufbereitet sind und mit Hilfe von Technik übertragen und gespeichert werden können. In Unternehmen handelt es sich beispielsweise um dokumentierbares Fachwissen, das in Form von Verfahrensvorschriften, Richtlinien, Definitionen o. ä. zur Verfügung gestellt werden kann und jederzeit abrufbar ist.

Ganz anders verhält es sich mit dem impliziten Wissen.

Das implizite Wissen umfasst den Teil des Wissens eines Menschen oder einer Organisation, das nur schwer zu fassen und zu formulieren ist, da es sich in den Köpfen befindet und nicht ohne weiteres explizierbar ist.

Hasler Roumois definiert implizites Wissen folgendermaßen:

„Implizites Wissen umfasst alles, was eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Tätigkeiten und ihres Lernens im Kopf hat. Diese Gesamtmenge an implizitem Wissen besteht aus Wissensteilen mit unterschiedlichen Merkmalen, nämlich in Abhängigkeit ihrer jeweils verschiedenen Art der Entstehung.“<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> North 2005, S. 49

<sup>54</sup> Willke 2001, S. 13

<sup>55</sup> Hasler Roumois 2010, S. 40

Diese Wissensteile umfassen nach Hasler Roumois drei Bereiche:

- das bewusste Wissen  
(„Ich weiß, dass ich es weiß“ bzw. „ich weiß, dass ich es nicht weiß“)
- das latente Wissen  
(„Ich ahne, dass ich es weiß“) und
- das stille Wissen  
(„Ich weiß nicht, dass ich es weiß“ oder „Ich weiß mehr, als ich zu sagen weiß“)<sup>56</sup>.

Das implizite Wissen ist geprägt vom persönlichen Erfahrungswissen und ist in einen Wertekontext oder eine (Unternehmens-)kultur eingebettet. Es ist in großen Teilen unbewusst und kann unter Umständen nicht in Worte gefasst werden. Das implizite Wissen ist stark von Intuition geprägt und umfasst sowohl geistige als auch körperliche Fähigkeiten. In zahlreichen Publikationen wird auch von „Know-how“ gesprochen.

Da das Wissen eines Individuums oder einer Organisation immer sowohl aus impliziten als auch expliziten Wissensanteilen besteht, müssen beide Bestandteile immer gemeinsam betrachtet werden. Für das unternehmerische Wissensmanagement und im speziellen beim Wissenstransfer besteht die Herausforderung darin, das implizite Wissen in eine explizite Form zu bringen, also zu explizieren.

#### **4.1.2 Individuelles und organisationales Wissen**

Unter individuellem Wissen versteht man das Wissen einer Person, das sich kontinuierlich, abhängig von der kulturellen und familiären Einbindung, dem Ausbildungsstand und der persönlichen Erfahrung entwickelt hat. Jedes Individuum hat einen eigenen einmaligen Wissensbestand.

Organisationales Wissen ist das Wissen einer Organisation, beispielsweise eines Unternehmens. Es stellt die Summe des Wissens aller Individuen innerhalb dieser Organisation dar. Basis für organisationales Wissen ist also das implizite und explizite Wissen

---

<sup>56</sup> Vgl. Hasler Roumois 2007, S. 40–41

aller Mitarbeiter. Das heißt, je besser der Wissensstand bzw. die Ausbildung dieser Mitarbeiter ist, desto größer ist auch das organisationale Wissen<sup>57</sup>.

#### **4.1.3 Internes und externes Wissen**

Sowohl das individuelle als auch das organisationale Wissen werden von internen als auch von externen Faktoren geprägt. Man spricht dann von internem und externem Wissen. Hinsichtlich des organisationalen Wissens bezieht sich das interne Wissen auf die internen Personen (Mitarbeiter) und die internen Wissensquellen, wie z. B. interne Datenbanken, das Intranet, Projektdatenbanken etc. Analog dazu spricht man vom externen Wissen. Dieses sind externe Personen, wie z. B. Kunden, Geschäftspartner, Lieferanten oder Berater, oder externe Wissensquellen (z. B. externe Datenbanken, Internet).

Das persönliche interne Wissen eines Individuums umfasst sein vollständiges Wissen (explizit und implizit). Beim individuellen externen Wissen handelt es sich beispielsweise um Wissen, das in Dateien oder auf Datenträgern gespeichert ist.

### **4.2 Wissensmanagementansätze**

Zur Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen müssen entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dafür bietet es sich an, sich an Wissensmanagementansätzen und –modellen zu orientieren, wie beispielsweise dem Wissenskreislauf von Probst (s. Abb. 11).

---

<sup>57</sup> Vgl. Nonaka, Takeuchi 1995, S. 59

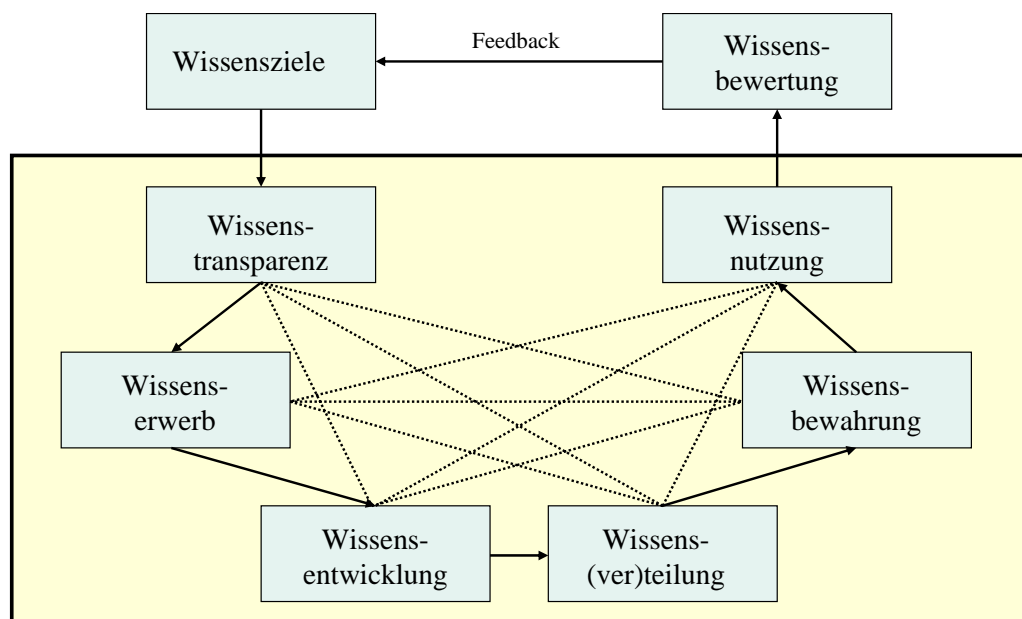


Abb. 11: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst<sup>58</sup>

Im Zentrum des Wissensmanagementmodells von Probst, das Erste, das einen Wissenskreislauf darstellt, stehen die Kernprozesse Wissenserwerb, Wissensidentifikation, Wissensbewahrung, Wissensnutzung, Wissens(ver)teilung, Wissensentwicklung, Wissenserwerb und Wissenstransparenz. Es handelt sich hierbei um ein integriertes Konzept, bei dem die Ressource Wissen „das ausschließliche integrierende Gliederungsprinzip“ ist. Die einzelnen Bausteine stellen dabei die Wissensaktivitäten dar<sup>59</sup>.

Das Potsdamer Wissensmanagementmodell, das in Kapitel 4.2.1 noch ausführlich beschrieben wird, setzt auf diesem Ansatz auf und wird um einen praxisnahen und prozessorientierten Aspekt erweitert. Wie bei Probst gibt es auch hier die Kernprozesse des Wissensmanagements. Allerdings werden diese in Wissensmanagementaufgaben und Wissensmanagementaktivitäten unterteilt. Die mit Wissensmanagementaktivitäten beschäftigten Mitarbeiter werden als Wissensarbeiter bezeichnet und spielen eine zentrale Rolle in diesem Modell. Auf den Wissensarbeiter wird in Kapitel 4.3 noch genauer eingegangen.

<sup>58</sup> Probst, Raub, Romhardt 2006, S. 32

<sup>59</sup> Vgl. Probst, Raub, Romhardt 2006, S. 32

#### 4.2.1 Potsdamer Wissensmanagementmodell nach Gronau

Wie schon erwähnt baut das von Norbert Gronau<sup>60</sup> entwickelte Potsdamer Wissensmanagementmodell (s. Abb. 12) auf das Wissensmanagementmodell von Probst auf und beinhaltet eine Weiterentwicklung des Wissensbegriffs.

Der Wissensbegriff im Potsdamer Wissensmanagementmodell basiert auf der Definition von Davenport/Prusak.

„Wissen ist personengebunden. Es entsteht in Personen und wird von Personen angewendet. Es kann auf Daten und Informationen basieren und stellt eine veränderliche Mischung von eingeordneter Erfahrung, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und fachmännischer Einsicht dar, das einen Rahmen für die Bewertung und Verinnerlichung von Erfahrung und Information liefert.“<sup>61</sup>

Wissensmanagement wird bei Gronau ganzheitlich gesehen, das heißt es ist ein integrierter Bestandteil der unternehmerischen Geschäftstätigkeit. Gronau spricht von prozessorientiertem Wissensmanagement, das die „Lücke zwischen Geschäftsprozessmanagement und Wissensmanagement schließen kann.“<sup>62</sup>

Die Aufgaben des Wissensmanagements bestehen seiner Meinung nach darin, eine „nachhaltige und effiziente Umwandlung von Wissen anzuregen“, Informationen über den Zugang zu Wissen zu verbreiten und sich dabei auf die Unternehmens- und Prozessziele zu konzentrieren<sup>63</sup>.

Die Einführung und Unterhaltung des Wissensmanagementsystems mit spezifischen Wissensmanagementaufgaben liegen bei der Unternehmensleitung, die dafür sorgen muss, dass das Wissensmanagement entsprechend der Unternehmensstrategie umgesetzt und praktiziert wird.

Die Wissensaktivitäten, das heißt der aktive Umgang mit Wissen, werden von den Mitarbeitern je nach Anwendung und Aufgabenstellung unterschiedlich intensiv ausgeübt.

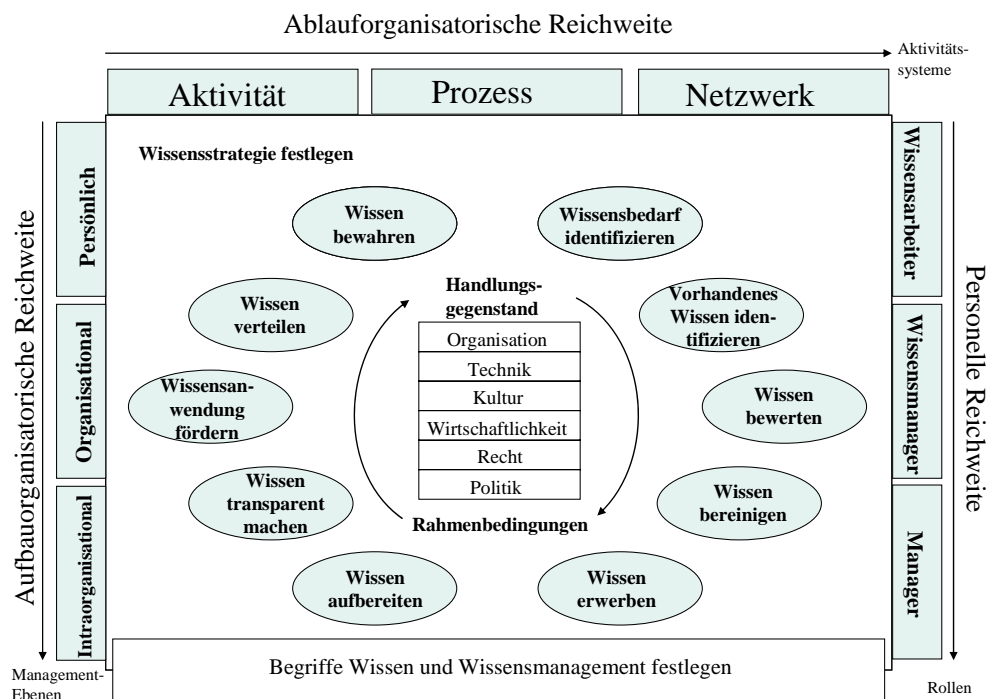
---

<sup>60</sup> Norbert Gronau ist seit 2004 Lehrstuhlinhaber an der Universität Potsdam mit den Forschungsschwerpunkten betriebliches Wissensmanagement und wandlungsfähige ERP-Systeme.

<sup>61</sup> Davenport, Prusak 1999, S. 5

<sup>62</sup> Gronau 2009, S. 9

<sup>63</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 38

Abb. 12: Potsdamer Wissensmanagementmodell<sup>64</sup>

Die Umsetzung der Wissensmanagementaufgaben und der Wissensaktivitäten geschieht mit Hilfe von organisatorischen, technischen und unternehmenskulturellen Maßnahmen, die der Wirtschaftlichkeit, rechtlichen Randbedingungen und der Unternehmenspolitik unterliegen. Jede Maßnahme besitzt eine konkrete personelle, ablauforganisatorische und aufbauorganisatorische Reichweite. Dieses stellt den Rahmen dar, in dem sich die Wissensmanagementaufgaben und Wissensaktivitäten bewegen, die im Folgenden genauer beschrieben werden.

Der Vollständigkeit halber muss erwähnt werden, dass ein Bestandteil des Potsdamer Wissensmanagementmodells die Analyse und Simulation von Informations- und Wissensflüssen innerhalb von Prozessen ist. Dazu wurde die „Knowledge Modeling and Description Language“ (KMDL)<sup>65</sup> entwickelt. Mit ihrer Hilfe können wissensintensive Geschäftsprozesse modelliert, analysiert und bewertet werden. Die Analysemöglichkeiten der KMDL werden hier jedoch nicht weiter ausgeführt, da sie nicht im Fokus dieser Arbeit stehen.

<sup>64</sup> Gronau 2009, S. 55

<sup>65</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 71–104

#### 4.2.1.1 Wissensmanagementaufgaben

Zentrale Aufgabe des Unternehmensmanagements ist es, die **Wissensstrategie** für das Unternehmen festzulegen. Diese Strategie bestimmt, welchen Stellenwert Wissen im Unternehmen hat, welche Ziele mit Hilfe von Wissensmanagement erreicht werden sollen, und welche Maßnahmen daraus abgeleitet werden sollen, um das individuelle und organisationale Wissen zu erhalten und zu erweitern. Dementsprechend muss ein finanzieller, technischer und organisatorischer Rahmen geschaffen werden<sup>66</sup>.

Mit der Aufgabe **Wissensbedarf identifizieren** sind die Beschreibung des benötigten Wissens und die Bestimmung des Wissensbedarfs gemeint. Nach Gronau liegt Bedarf

„[...] immer dann vor, wenn das Wissen für die Prozessdurchführung erforderlich ist oder durch es die Prozessdurchführung deutlich erkennbar qualitativ verbessert werden kann.“<sup>67</sup>

Dieser Wissensbedarf kann nur einmalig, aber auch wiederholt nötig sein<sup>68</sup>.

Die Aufgabe **vorhandenes Wissen identifizieren** ist eine Art Bestandaufnahme. Sie gibt einen Überblick über das intern und extern vorhandene Wissen. Dieses umfasst sowohl das persönliche Wissen der einzelnen Mitarbeiter als auch das organisationale Wissen des Unternehmens<sup>69</sup>.

Mit der Aufgabe **Wissen bewerten** wird das prozess- und unternehmensrelevante Wissen in Wissensdomänen eingeteilt und festgelegt, welchen Anteil welches Wissen zur Wertschöpfung und zum Unternehmenserfolg beiträgt. Diese Vorgaben werden regelmäßig mit den Zielen aus der Wissensstrategie abgeglichen. So wird deutlich, ob die Ziele erreicht wurden, welches Wissen ggf. gefördert werden muss und welches Wissen evtl. nicht mehr benötigt wird<sup>70</sup>.

Die Wissensbasis wird mit Hilfe der Aufgabe **Wissen bereinigen** immer auf einem aktuellen Stand gehalten. Dieses erfordert es, dass das organisationale Wissen regelmä-

---

<sup>66</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 45–46

<sup>67</sup> Gronau 2009, S. 46

<sup>68</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 46

<sup>69</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 46–47

<sup>70</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 48

big auf seine Relevanz überprüft wird und Aktualisierungen eingearbeitet werden. Dazu gehört aber auch, überholtes Wissen auszutauschen oder sogar zu löschen. Gronau spricht von einer „negierten Wissensbewahrung“<sup>71</sup>.

Die Aufgabe **Wissen erwerben** umfasst die Beschaffung des notwendigen Wissens. Voraussetzung dafür ist das Erkennen eines Wissensdefizits. Das zu erwerbende Wissen kann sowohl externer als auch interner Art sein. Diese Aufgabe ist eng gekoppelt mit der Aufgabe „Wissensbedarf identifizieren“<sup>72</sup>.

Der Bereich **Wissen aufbereiten** hat die Aufgabe, das vorhandene Wissen des Unternehmens in eine geeignete Form zu bringen und so darzustellen, dass es von den Wissensarbeitern genutzt werden kann. Der Hauptfokus liegt hier darauf, Nutzungsbarrieren abzubauen oder so gering wie möglich zu halten und Zugang zu den Wissensträgern zu ermöglichen<sup>73</sup>.

Die internen und externen Wissensquellen des Unternehmens werden mit der Aufgabe **Wissen transparent machen** veranschaulicht und den internen und ggf. auch externen Partnern in geeigneter Form zur Verfügung gestellt<sup>74</sup>.

Mit der Aufgabe **Wissensanwendung fördern** ist die Aufgabe des Wissensmanagements gemeint, die richtigen Systeme, Strukturen und Abläufe zu gewährleisten, die eine optimale Wissensnutzung zur Folge haben. Dazu gehört wie schon unter „Wissen aufbereiten“ beschrieben, Barrieren zu reduzieren und die Attraktivität der Wissensnutzung und -teilung zu erhöhen, indem die Unternehmensführung oder auch die Personalführung Anreize für die Mitarbeiter schafft, die die Akzeptanz erhöhen. Ganz essentiell ist für diese Aufgabe, dass die Unternehmenskultur sich der Wissenskultur anpasst<sup>75</sup>.

---

<sup>71</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 48

<sup>72</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 48

<sup>73</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 47

<sup>74</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 47

<sup>75</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 48



Die Aufgabe **Wissen verteilen** hat dafür zu sorgen, dass das Wissen bei Bedarf genau dort vorhanden ist, wo es gebraucht wird. Hierbei ist es wichtig Barrieren, die den Wissensaustausch behindern könnten, zu reduzieren oder zu überwinden. Wichtige Voraussetzung für die Aufgabe „Wissen teilen“ ist, dass diese Funktion organisational verankert ist<sup>76</sup>.

Mit der Aufgabe **Wissen bewahren** ist die Sicherstellung der Wiederverwendbarkeit von Wissen gemeint. Das bedeutet, dass das Wissen der einzelnen Mitarbeiter und auch das organisationale Wissen so strukturiert und systematisch aufbereitet werden, dass sie für zukünftige Anforderungen zur Verfügung stehen<sup>77</sup>.

#### 4.2.1.2 Wissensaktivitäten

Die Wissensaktivitäten stellen den aktiven Umgang der Mitarbeiter mit Wissen dar.

Je nach Aufgabenstellung geht es dabei um:

- die Schaffung und Nutzung von Wissen,
- die Pflege und Kodifizierung von Wissen,
- den Erwerb und die Verteilung von Wissen,
- Wissen für die Nutzung aufzubereiten,
- nach Wissen zu suchen und
- das Wissen zu kommunizieren.

Diese Wissensaktivitäten sind ein „integrierter Bestandteil von Geschäftsprozessen“ und deutlich von den Aufgaben des Wissensmanagements zu trennen<sup>78</sup>.

Alle Wissensaktivitäten beziehen sich auf Aktionen, die Menschen im Wissensprozess ausführen. Diese aktiv am Wissensprozess beteiligten Personen bezeichnet Gronau als Wissensarbeiter. In Kapitel 4.3 wird darauf noch ausführlicher eingegangen.

---

<sup>76</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 47–48

<sup>77</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 47

<sup>78</sup> Vgl. Gronau 2009, S. 38

Bei fast allen Wissensaktivitäten geht es darum, Wissen zu konvertieren. Damit ist die Überführung von implizitem Wissen in explizites Wissen oder auch umgekehrt gemeint. Das SECI-Modell (SECI - Abkürzung für Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation) von Nonaka/Takeuchi zeigt diese Prozesse der Wissenskonzersion sehr anschaulich.

#### 4.2.2 SECI-Modell nach Nonaka/Takeuchi

In ihrem Buch „The Knowledge-Creating Company“ beschreiben Nonaka und Takeuchi ein Modell, das vier Formen der Wissenskonzersion umfasst. Abbildung 13 zeigt diese Wissensumwandlung.

Dargestellt werden:

- die Wandlung von implizitem zu implizitem Wissen (Sozialisation),
- die Wandlung von implizitem zu explizitem Wissen (Externalisieren),
- die Wandlung von explizitem zu explizitem Wissen (Kombination),
- die Wandlung von explizitem zu implizitem Wissen (Internalisieren).

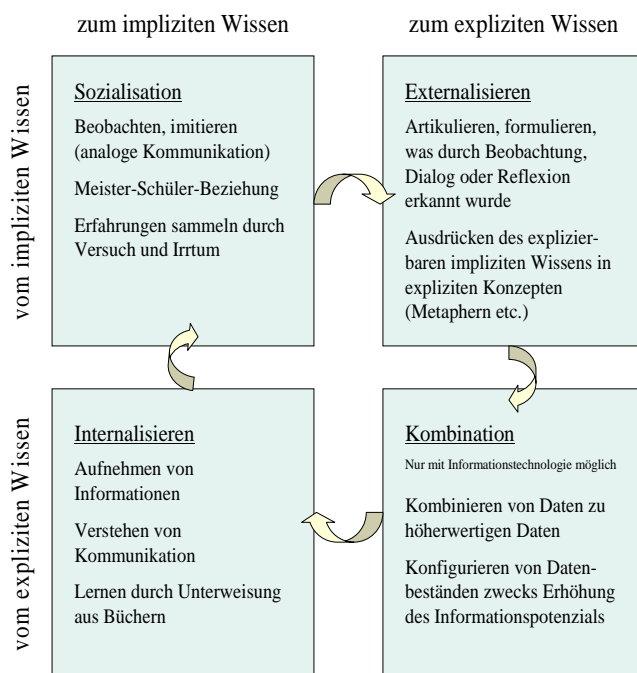


Abb. 13: SECI-Modell in Anlehnung an Hasler Roumois<sup>79</sup>, zitiert nach Nonaka/Takeuchi<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Vgl. Hasler Roumois 2007, S. 214

<sup>80</sup> Vgl. Nonaka, Takeuchi 1995, S. 71

Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile des SECI Modells ausgeführt.

### **Sozialisation**

Unter Sozialisation wird hier ein Prozess verstanden, bei dem Erfahrungen und Wissen von einer Person an eine andere Person oder auch Gruppe weitergegeben werden. Das kann wie in einer Meister-Schüler-Beziehung sein, in der der Meister den Schülern etwas zeigt (praktisch vorführt) und die Schüler es lernen, indem sie es nachmachen. Die Erfahrungen, die als implizites Wissen vorliegen, werden in impliziter Form weitergegeben. Klassische Beispiele sind neben dem Unterricht auch Gespräche und „Training-on-the-job“. Das Ergebnis sind immer gemeinsame Erfahrungen, die die Voraussetzung für eine effektive Kommunikation sind<sup>81</sup>.

### **Externalisieren**

Das Ziel der Externalisierung ist es, neues Wissen zu schaffen, indem implizites Wissen in explizites Wissen überführt wird. Dazu ist es nötig, das explizierbare implizite Wissen in Worte zu fassen und zu formulieren, was durch Beobachtung, Dialog oder Reflexion erkannt wurde. Dieses kann in Form von Metaphern, Analogien oder auch Modellen geschehen. Ziel ist es, die gemachten Erfahrungen für andere nachvollziehbar beispielsweise in schriftlicher Form niederzulegen und festzuhalten<sup>82</sup>.

### **Kombination**

Bei der Kombination werden Daten, die vorher externalisiert also expliziert wurden, mit anderen Daten kombiniert, damit höherwertige Datenbestände entstehen. Dieses geschieht beispielsweise durch Neukombination der Daten oder auch Kategorisierung, wie zum Beispiel dem Erfassen von Metadaten. Diese Datenanreicherung geschieht grundsätzlich durch Personen, deren Wissen wiederum dafür nötig ist<sup>83</sup>.

### **Internalisieren**

Die Internalisierung überführt explizites Wissen in implizites Wissen, indem Informationen aufgenommen und verstanden werden. Dabei ist es unabdingbar, dass die Kommunikation zwischen den Personen oder auch Gruppen funktioniert. Die Lernstrategie

---

<sup>81</sup> Vgl. Nonaka, Takeuchi 1995, S. 62–63

<sup>82</sup> Vgl. Nonaka, Takeuchi 1995, S. 64–67

<sup>83</sup> Vgl. Nonaka, Takeuchi 1995, S. 67–69

Learning-by-doing ist zum Beispiel eine Möglichkeit, beim Lernen durch Unterweisung explizites Wissen in implizites Wissen zu überführen. Das Selbstlernen anhand von Büchern oder anderen Medien gehört auch dazu<sup>84</sup>.

Diese Formen der Wissensumwandlung finden sich wieder in verschiedenen Wissenstransfermethoden, auf die in Kapitel 7 eingegangen wird.

### 4.3 Der Wissensarbeiter

Der Begriff Wissensarbeiter (engl. "Knowledge Worker") wurde 1959 von Peter Drucker (1909-2005) in seinem Buch "The Landmarks of Tomorrow" eingeführt. Drucker vertrat vor mehr als 50 Jahren die Meinung, dass Wissensarbeiter Menschen sind, die nicht für ihre körperliche Arbeit und manuellen Fähigkeiten bezahlt werden, sondern für die Anwendung ihres erworbenen Wissens<sup>85</sup>.

Heute weiß man, dass dieser Ansatz, Wissensarbeiter an ihrer beruflichen Qualifikation oder ihren spezifischen Tätigkeiten fest zu machen, zu kurz greift. Da jeder Mitarbeiter, unabhängig davon, wo er eingesetzt ist, Wissen anwendet, muss genauer differenziert werden, wie der individuelle Umgang mit Wissen aussieht.

Schnurr definiert Wissensarbeit folgendermaßen:

„Wissensarbeit ist eine auf kognitiven Fähigkeiten basierende Tätigkeit mit immateriellem Arbeitsergebnis, deren Wertschöpfung in der Verarbeitung von Informationen, der Kreativität und daraus folgend der Generierung und Kommunikation von Wissen begründet ist.“<sup>86</sup>

Hier wird deutlich, dass Wissensarbeit eine Weiterverarbeitung von Information und ein kreativer Prozess ist, bei dem neues Wissen entsteht. Vollmar bemerkt in diesem Zusammenhang, dass es nicht reicht, nur Wissen anzuwenden, sondern dass man erst von Wissensarbeit spricht, wenn Wissen durch Bearbeitung verändert wird<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Vgl. Nonaka, Takeuchi 1995, S. 69–70

<sup>85</sup> Vgl. Drucker 1959

<sup>86</sup> Schnurr 2008, S. 22

<sup>87</sup> Vgl. Vollmar 2007, S. 26

Bei Willke findet man die Unterscheidung von Wissensarbeit auf der einen und wissensbasierter und wissensintensiver Arbeit auf der anderen Seite<sup>88</sup>.

Diese Unterteilung greift Vollmar auf. Je nachdem, wie stark die Arbeit von Mitarbeitern mit Wissensaktivitäten verbunden ist, kann sie in wissensbasierte, wissensintensive Arbeit und die eigentliche Wissensarbeit unterteilt werden.

Tabelle 3 zeigt die Gegenüberstellung von Wissensarbeit zu wissensbasierter und wissensintensiver Arbeit.

<b>Wissensarbeit</b>	<b>Wissensbasierte, -intensive Arbeit</b>
Vielfältige, schwer vorhersagbare Ergebnisse	Definiertes Arbeitsergebnis
Spontaneität, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit	Kontinuität, definierter Arbeitsprozess
Geringe Abhängigkeit von vorhandenen Informationen	Abhängigkeit von vorhandenen Informationen
Dynamische Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen	Organisationsstrukturen mit festen Verantwortlichkeiten und geringen Spielräumen

Tab. 3: Unterscheidung von Wissensarbeit und wissensbasierter bzw. - intensiver Arbeit<sup>89</sup>

Vollmar ordnet dem Bereich wissensbasierte Arbeit Tätigkeiten zu, die auf Erfahrungen und Wissen aufbauen, und damit quasi alle menschlichen Tätigkeiten umfassen. Daneben stellt sie die wissensintensive Arbeit, die über die wissensbasierte Arbeit hinaus geht und ein gewisses Fachwissen voraussetzt. Wissensarbeit umfasst Tätigkeiten, für die die einfache Anwendung vorhandenen Wissens nicht ausreicht. Erst wenn neues Wissen entsteht, kann von Wissensarbeit gesprochen werden<sup>90</sup>.

Wissensarbeit geht demnach weit über wissensintensive Arbeit hinaus. Diese nimmt Bezug auf das einmal Gelernte und die Expertise und wendet Wissen an. Wissensarbeit dagegen „wendet Wissen nicht nur an, sie bearbeitet das Wissen selbst und verändert es dabei.“<sup>91</sup>

<sup>88</sup> Vgl. Willke 2001, S. 4

<sup>89</sup> Vollmar 2007, S. 26

<sup>90</sup> Vgl. Vollmar 2007, S. 30

<sup>91</sup> Vgl. Vollmar 2007, S. 26

An Wissensarbeiter werden somit ganz bestimmte Anforderungen gestellt. Sie müssen ein Verständnis von ihrem Wissen haben. Damit ist gemeint, dass sie sich bewusst sein müssen, dass dieses Wissen optimierbar und aktualisierbar ist und sein muss. Neue Fakten und Erkenntnisse müssen immer wieder aktualisiert und die Wissensbasis angepasst werden. Dieses geschieht durch permanentes Lernen und Überprüfung, ob das neue Wissen in den vorhandenen Kontext passt.

„Wissensarbeitende müssen also die Fähigkeiten entwickeln, die Prozesse der Überprüfung, der notwendigen Erweiterung und der richtigen Nutzung ihrer Kenntnisse und Fähigkeiten effizient und geschickt zu handhaben.“<sup>92</sup>

Hasler Roumois weist allerdings darauf hin, dass sich Wissensarbeit und wissensbasierte Arbeit für Mitarbeiter je nach Kompetenz unterschiedlich darstellen können.

„Zudem hängt die Bestimmung von Wissensarbeit auch von der Kompetenz der Wissensarbeitenden ab - ein und dieselbe Tätigkeit kann von einer Person als wissensintensive Routinetätigkeit eingeschätzt werden, von einer andern weniger kompetenten Person hingegen als Wissensarbeit, die ihre ganze Persönlichkeit fordert. Ein und dieselbe Aufgabe kann auch für eine Person anfänglich komplexe Wissensarbeit bedeuten und dann mit zunehmender Expertise zur wissensintensiven Routine werden, was typisch für den permanenten Lernprozess in der Wissensarbeit ist [...].“<sup>93</sup>

Je nach Ausbildungsstand ist für den einen eine Tätigkeit Wissensarbeit, weil er von seiner Kompetenz ausgehend dabei neues Wissen entwickelt, während ein anderer Kollege bei der gleichen Tätigkeit nur Wissen anwendet, da es sich für ihn um eine Routinetätigkeit handelt.

---

<sup>92</sup> Hasler Roumois 2007, S. 180

<sup>93</sup> Hasler Roumois 2007, S. 178

## 5 Kompetenzmanagement

Ehe man sich eingehender mit dem Kompetenzmanagement beschäftigen kann, bedarf es einer Erklärung des Begriffs Kompetenz. Nach Staudt sind Kompetenzen immer personengebunden und setzen sich aus Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen zusammen. Mit Hilfe seiner Kompetenzen ist der Mensch in der Lage, sich situationsadäquat zu verhalten, vorausgesetzt, das entsprechende Wissen ist vorhanden und der Mensch ist ausreichend motiviert<sup>94</sup>. Bei dieser Definition beruft er sich auf Chandler, der sagt:

„[...] competencies are viewed as a kind of latent 'power' or 'know-how' capable of directly activation appropriate behaviours provided that certain opportunities and enabling condition (e.g. motivations, specific knowledge, etc.) obtain.“<sup>95</sup>

In der Literatur findet man häufig eine Unterscheidung der Kompetenzen in:

- technisch-fachliche Kompetenz,
- Methodenkompetenz und
- Sozialkompetenz.

Auf diese drei Kompetenzarten wird in Kapitel 5.1 noch ausführlich eingegangen.

Das Kompetenzmanagement hat im Unternehmen die Aufgabe, die für die Umsetzung der Geschäftsziele nötigen Kompetenzen zu identifizieren, zu steuern und zu entwickeln. Dabei wird zwischen strategischem und operativem Kompetenzmanagement unterschieden. Während sich das strategische Kompetenzmanagement auf die Kompetenzen in Bezug auf die Unternehmensstrategie fokussiert, bezieht sich das operative Kompetenzmanagement auf die Kompetenzen der Mitarbeiter zur Bewältigung ihrer Aufgabenstellung im Rahmen der Unternehmensstrategie.

North und Reinhardt sehen das Kompetenzmanagement als „eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen [...] sicherzustellen.“<sup>96</sup>

In der heutigen Zeit ist dieses umso wichtiger, denn nur mit kompetenten, gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern können sich Unternehmen langfristig Wettbewerbs-

---

<sup>94</sup> Vgl. Staudt 2002, S. 170

<sup>95</sup> Chandler 1991, S. 10

<sup>96</sup> North, Reinhardt 2005, S. 16

vorteile verschaffen, um so auf dem Markt zu bestehen, wie auch North und Reinhardt dazu bemerken:

„Innovations- und Ertragskraft eines Unternehmens hängen in der heutigen Zeit maßgeblich von der Fähigkeit ab, vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu nutzen und zielgerichtet zu entwickeln.“<sup>97</sup>

North und Reinhardt sprechen von Kompetenz, wenn durch praktische Wissensanwendung Wissen in Handlung umgesetzt wird.

„Kompetenzen konkretisieren sich immer erst im Moment der praktischen Wissensanwendung in einem konkreten Handlungsbezug und werden am erzielten Ergebnis der Handlungen messbar.“<sup>98</sup>

Kompetenzmanagement und Wissensmanagement bilden in diesem Zusammenhang ein Tandem.

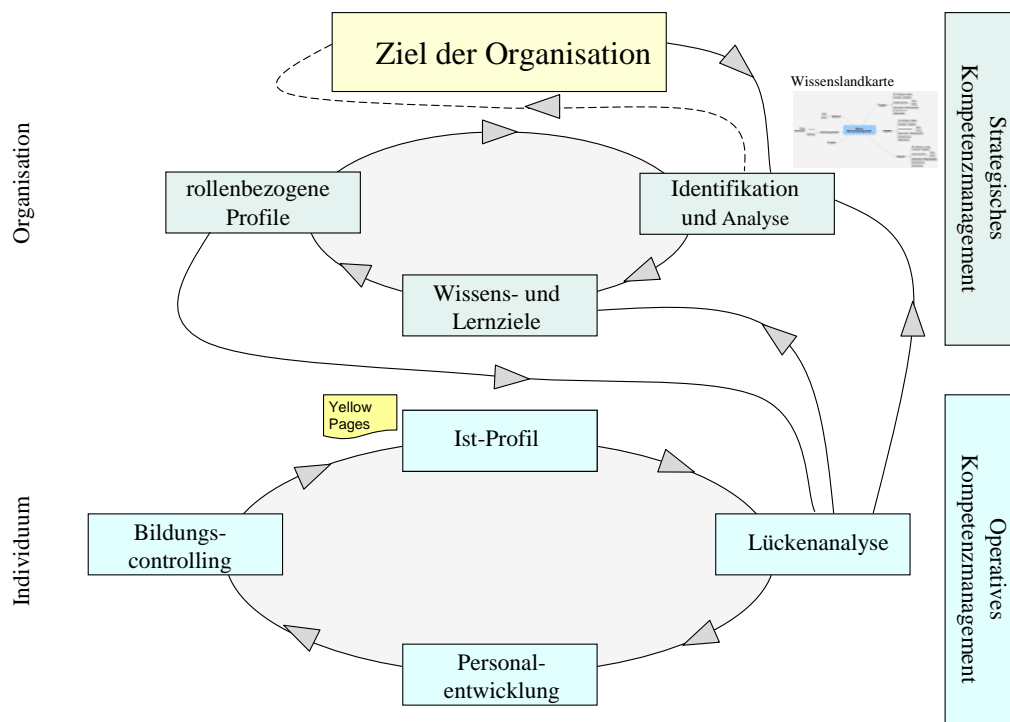


Abb. 14: Strategisches und operatives Kompetenzmanagement nach Vollmar<sup>99</sup>

Abbildung 14 zeigt, wie strategisches Kompetenzmanagement mit operativem Kompetenzmanagement zusammenwirkt.

<sup>97</sup> North, Reinhardt 2005, S. 9

<sup>98</sup> North, Reinhardt 2005, S. 29

<sup>99</sup> Vollmar 2007, S. 151



Nach Vollmar wird das Kompetenzmanagement in zwei Phasen unterteilt<sup>100</sup>:

- die Identifizierungs- und Analysephase und
- die Validierungsphase.

In der Identifizierungs- und Analysephase (strategisches Kompetenzmanagement) geht es auf Unternehmensebene um die Beschreibung der vorhandenen Kompetenzen in Bezug auf die für die Ziele des Unternehmens wichtigen Geschäftsfelder. Zur Visualisierung können Wissenslandkarten erstellt werden (s. Kap. 7.2). Die abgeleiteten unternehmensbezogenen Wissens- und Lernziele werden mit den vorhandenen Stellenprofilen abgeglichen und so ggf. Lücken in der Wissensbasis deutlich.

In der Validierungsphase (operatives Kompetenzmanagement) werden die Kompetenzen der Mitarbeiter betrachtet. Mit Hilfe von speziellen Methoden (s. Kap. 5.2) werden die vorhandenen individuellen Kompetenzen erfasst und die rollenbezogenen Soll-Kompetenzen herausgearbeitet.

Vollmar beschreibt vier Szenarien<sup>101</sup>, die sich aus dem Ist/Soll Abgleich in Form einer Lückenanalyse ergeben können:

- Lücken im Hinblick auf aktuell erforderliche Kompetenzen,
- Lücken im Hinblick auf zukünftig erforderliche Kompetenzen,
- Falschbesetzung oder fehlende Besetzung einer Stelle oder
- falsche Bewertung geschäftsfeldbezogener Kompetenzen.

Aus dieser Analyse leitet sich meistens Handlungsbedarf in Form von Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen ab.

Für die Beurteilung von Kompetenzen werden im Allgemeinen im beruflichen Umfeld einfache Unterscheidungen der Wissensniveaus wie z. B.

- Anfänger, Fortgeschrittener und Experte oder
- Kenner, Könnner und Experte

benutzt.

---

<sup>100</sup> Vgl. Vollmar 2007, S. 148–151

<sup>101</sup> Vgl. Vollmar 2007, S. 150–151

Diese relativ einfachen Differenzierungen der Kompetenzen können individuell je nach Anwendungsgebiet sehr unterschiedlich ausgestaltet werden. Tabelle 4 zeigt die Herangehensweise von North/Reinhardt und Lantz/Friedrich im Vergleich.

Wissensniveau	Definition nach North/Reinhardt <sup>102</sup>	Handlungsorientierung nach Lantz/Friedrich <sup>103</sup>
Kenner	Geringes theoretisches Wissen; erste Anwendungserfahrungen; keine eigenen komplexen Lösungsstrategien; vorstrukturierte theoretische Problemlösungen können auf die Praxis angewandt werden.	Ausführungsniveau: „[...] Kompetenzen zur bloßen Ausführung konkreter Arbeitsanweisungen, innerhalb des eigenen Arbeitsgebiets, [...], ohne die Handlungen zu den Zielen für die Arbeit in Beziehung zu setzen.“
Könnner	Spezialkenntnisse vorhanden; vielfache Anwendungserfahrung; selbstorganisiertes Handeln; intuitive Lösungsstrategien; Innovationsmotor	Zielorientierungsniveau: „[...] so dass beim eigenen „Tun“, im Rahmen des Zusammenspiels des eigenen Arbeitsbereichs mit anderen Arbeitsbereichen, angestrebte Ziele/Resultate aktiv berücksichtigt werden.“
Experte	Profunde Kenntnis in einem Spezialgebiet; umfangreiche, praktische Erfahrung; selbstorganisiertes Handeln; intuitive Lösung von Problemen; Entwicklung neuer Lösungswege; sehr innovativ	Veränderungsniveau: „[...] Kompetenzen zur Veränderung der entsprechenden Ziele oder Arbeitsweisen, im Zusammenspiel mit anderen Funktionsträgern des eigenen oder anderer Arbeitsbereiche, [...]“

Tab. 4: Dreistufiges Kompetenzmodell, eigene Darstellung in Anlehnung an North/Reinhardt und Lantz/Friedrich

North und Reinhardt unterscheiden die drei Wissensniveaus nach dem Grad des theoretischen Wissens, der Anwendungserfahrung und der Lösungskompetenz. Die Einteilung von Lantz/Friedrich dagegen ist handlungsorientiert. Sie differenzieren nach Handlungsniveaus: ausführung-, ziel- oder veränderungsorientiert.

Das Kompetenzmanagement hilft auch bei der Identifizierung von speziellen eventuell auch „kritischen“ Wissensträgern. Unter kritischen Wissensträgern versteht man Personen, die über ein Spezialwissen verfügen, das für das Unternehmen höchst relevant ist und beim Ausscheiden des Mitarbeiters verloren gehen würde. Dieses unterstreicht die Bedeutung des Kompetenzmanagements vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.

<sup>102</sup> Vgl. North, Reinhardt 2005, S. 52–55

<sup>103</sup> Vgl. Lantz, Friedrich 2007, S. 66

## 5.1 Kompetenzarten

Es gibt in der Literatur viele unterschiedliche Ansätze, Kompetenzarten zu differenzieren. Im beruflichen Umfeld kristallisieren sich drei Kompetenzarten heraus, über die jeder Mitarbeiter verfügen sollte. Diese sind Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz. Führungskompetenz kommt im Falle einer Führungsposition noch hinzu. Die folgenden Ausführungen beschränken sich jedoch nur auf die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Im zentralen Fokus steht die **Fachkompetenz**. Damit sind die Fähigkeiten gemeint, „fachbezogenes und fachübergreifliches Wissen zu verknüpfen, zu vertiefen, kritisch zu prüfen sowie in Handlungszusammenhängen anzuwenden.“<sup>104</sup> Dieses umfasst alle Fähigkeiten, die durch Aus- und Fortbildung erworben wurden und ständig erweitert werden.

Im direkten Zusammenhang mit der Fachkompetenz steht die **Methodenkompetenz**. Sie umfasst mehrere Facetten. Zum Einen deckt sie die Anwendung von Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien ab, zum Anderen bezieht sie sich auf den Umgang des Mitarbeiters mit Informationen. Dazu gehört „Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, wieder zu verwerten, darzustellen, Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und sie geeignet zu präsentieren.“ Der dritte Aspekt ist die „Fähigkeit zur Anwendung von Problemlösungstechniken und zur Gestaltung von Problemlösungsprozessen.“<sup>105</sup>

Für die **Sozialkompetenz** gibt es in der Literatur keine allgemeingültige Definition. In unterschiedlichen Kontexten wiederholen sich aber immer wieder Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit oder auch interkulturelle Kompetenz, um nur einige zu nennen.

---

<sup>104</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Fachkompetenz @

<sup>105</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Methodenkompetenz @

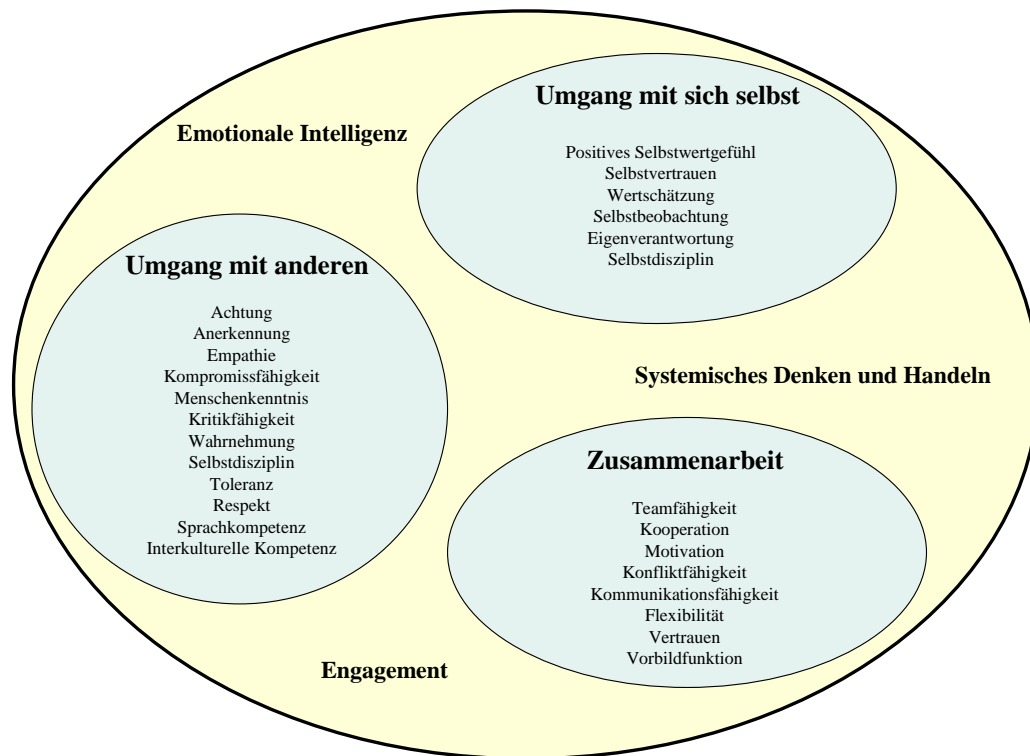


Abb. 15: Sozialkompetenz (eigene Darstellung)

Die Sozialkompetenz bezieht sich auf den Umgang mit sich selbst, wie man zu sich selbst steht und sich selbst sieht, sowie den Umgang und die Zusammenarbeit mit Anderen. Dabei kommen viele Einzelkompetenzen zum Tragen, von denen in Abbildung 15 eine Auswahl aufgeführt ist. Die verschiedenen Kompetenzen werden eingeraht durch emotionale Intelligenz, Engagement und ein systemisches Denken und Handeln.

Das Europäische Parlament hat im Jahr 2006 eine Liste von Schlüsselkompetenzen hinsichtlich des lebensbegleitenden Lernens veröffentlicht. Es empfiehlt,

„[...]“, dass die Mitgliedstaaten die Vermittlung von Schlüsselkompetenzen gegenüber allen Menschen als Teil ihrer lebensbegleitenden Lernstrategien, einschließlich der Strategien zur Vermittlung der Fähigkeit an alle, lesen und schreiben zu können, ausbauen, und das [...] Dokument "Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen - ein europäischer Referenzrahmen" [...] als Bezugsinstrument verwenden, [...]“<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen (2006/962/BG) 2006, S. 11

Dieser Referenzrahmen umfasst acht Schlüsselkompetenzen, die sich von den eingangs genannten Kompetenzarten zum Teil stark unterscheiden. Das europäische Parlament verfolgt u. a. das Ziel, mit diesem Referenzrahmen die Schlüsselkompetenzen zu definieren, „die in einer Wissensgesellschaft für die persönliche Entfaltung [...] nötig sind“. Außerdem soll erreicht werden,

„dass junge Menschen nach der Grundbildung und Ausbildung die Schlüsselkompetenzen erworben haben, die sie für das Erwachsenenleben rüsten und eine Grundlage für das weitere Lernen sowie das Arbeitsleben bilden, und dass Erwachsene ihre Schlüsselkompetenzen ein Leben lang weiterentwickeln und aktualisieren können; [...].“<sup>107</sup>

Die acht Schlüsselkompetenzen des Europäischen Parlaments lauten:

1. Muttersprachliche Kompetenz
2. Fremdsprachliche Kompetenz
3. Mathematische Kompetenz und grundlegende naturwissenschaftlich-technische Kompetenz
4. Computerkompetenz
5. Lernkompetenz
6. Soziale Kompetenz und Bürgerkompetenz
7. Eigeninitiative und unternehmerische Kompetenz
8. Kulturbewusstsein und kulturelle Ausdrucksfähigkeit<sup>108</sup>

Diese vom Europäischen Parlament definierten Schlüsselkompetenzen sind sicherlich diskussionswürdig. Es wird aber an dieser Stelle darauf verzichtet, jede einzelne Kompetenz zu erläutern. Hervorzuheben ist lediglich die Lernkompetenz, die im Zusammenhang mit dem lebenslangen, lebensbegleitenden Lernen vielleicht die größte Rolle spielt. Lernkompetenz ist dabei als ein „spezialisiertes System von Fähigkeiten, Fertigkeiten und individuellen Dispositionen, etwas erfolgreich zu lernen“<sup>109</sup> zu verstehen.

---

<sup>107</sup> Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen (2006/962/BG) 2006, S. 13

<sup>108</sup> Vgl. Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen (2006/962/BG) 2006, S. 13

<sup>109</sup> Vgl. Stamov Roßnagel 2008, S. 43

## 5.2 Ausgewählte Methoden und Werkzeuge des Kompetenzmanagements

Im Folgenden wird eine Auswahl von Werkzeugen vorgestellt, die im Kompetenzmanagement Anwendung finden.

Dabei handelt es sich um:

- das Kompetenzrad,
- die Wissensträgerkarte,
- die Kompetenzmatrix und
- die Kompetenzlandkarte.

Tabelle 5 zeigt als Übersicht die vier Kompetenzmanagement-Methoden in Hinsicht auf ihre Ausrichtung und die verfolgte Zielsetzung.

	Ausrichtung			Zielsetzung		
	Individuell	Arbeits/ Projektgruppen	Unternehmen	Kompetenzentwicklung	Transparenz	Risikomanagement
<b>Kompetenzrad</b>	X			X		
<b>Wissensträgerkarte</b>		X			X	X
<b>Kompetenzmatrix</b>		X			X	X
<b>Kompetenzlandkarte</b>			X		X	

Tab. 5: Methodenzuordnung Kompetenzmanagement (eigene Darstellung)

### 5.2.1 Kompetenzrad

Das Kompetenzrad, das von North entwickelt wurde, ist eine grafische Darstellung von Kompetenzen eines Mitarbeiters in Form eines Rades. Vergleichbar mit einem Kuchen wird das Rad in Stücke eingeteilt. Jedes Teilstück repräsentiert eine Kompetenz. Beispielsweise können die drei großen Kompetenzbereiche Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz (s. Kap. 5.1) jeweils noch differenziert und in kleinere Stücke zerteilt werden. So ergibt sich eine Übersicht aller Kompetenzen. Ein Beispiel zeigt Abbildung 16.

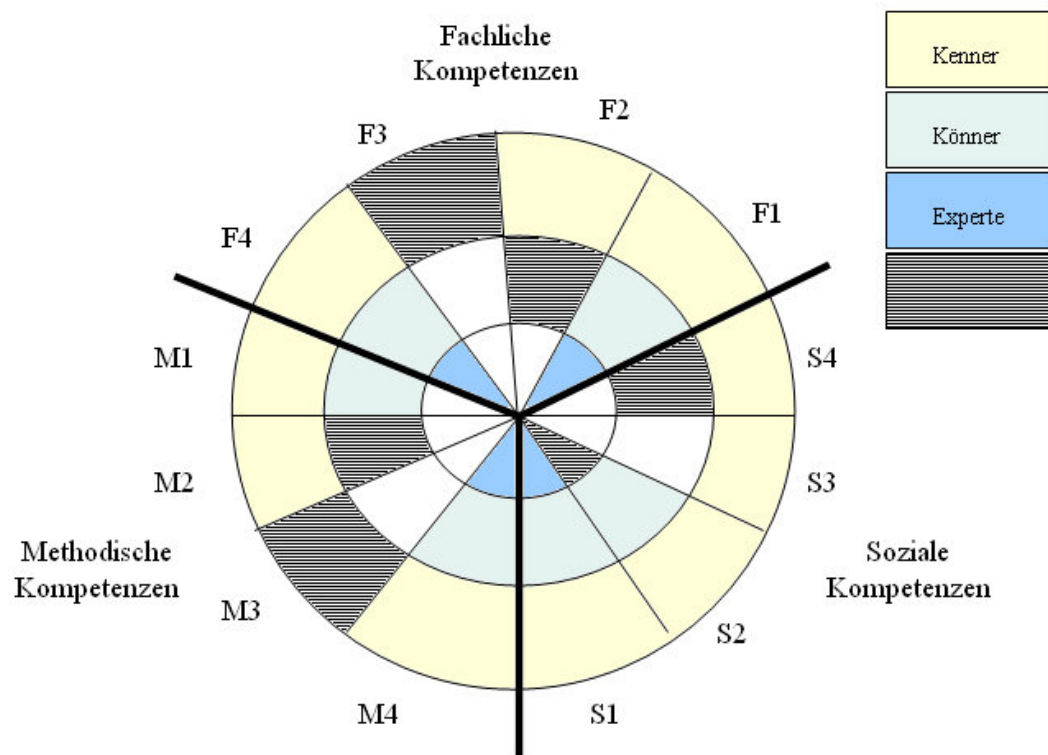


Abb. 16: Kompetenzrad in Anlehnung an North<sup>110</sup> (eigene Darstellung)

In diesem Kompetenzrad werden die Kompetenzen im Sinne eines Soll-Profiles gegliedert nach Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz dargestellt, wobei nicht zwangsläufig alle Kompetenzfelder abgedeckt werden müssen. Beispielsweise kann der Bereich der Sozialkompetenzen auch separat betrachtet werden. In einem zweiten Schritt folgt die Beurteilung, wie gut die einzelnen Kompetenzen individuell ausgeprägt sind. Je nachdem, über welche Kompetenzen der Mitarbeiter verfügt, werden die Entwicklungsstufen wie z. B. Kenner, Könnner und Experte ausgefüllt. Im Anschluss daran werden die Bereiche identifiziert, in denen sich der Mitarbeiter verbessern möchte oder soll (grau schraffiert). Im gleichen Zuge werden Maßnahmen festgelegt, um die Ziele zu erreichen.

Mit Hilfe des Kompetenzrades ist man in der Lage, vorhandene und fehlende Kompetenzen zu identifizieren und zu visualisieren. In regelmäßigen Abständen sollte man anhand eines aktualisierten Kompetenzrads überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden und wie sich die Kompetenzen des Mitarbeiters inzwischen entwickelt haben.

<sup>110</sup> Vgl. North, Reinhardt 2005, S. 111–112

### 5.2.2 Wissensträgerkarte

Die Wissensträgerkarte ist ähnlich aufgebaut wie das Kompetenzrad. Hier gibt es ebenso Entwicklungsstufen wie Kenner, Könnner oder Experte. Allerdings stellt die Wissensträgerkarte nicht Kompetenzen eines Mitarbeiters dar, sondern visualisiert zu behandelnde Aufgabenstellungen, zum Beispiel innerhalb einer Projekt- oder Arbeitsgruppe. Entsprechend ihrer Kompetenzstufen werden die involvierten Mitarbeiter eingeordnet (s. Abb. 17).

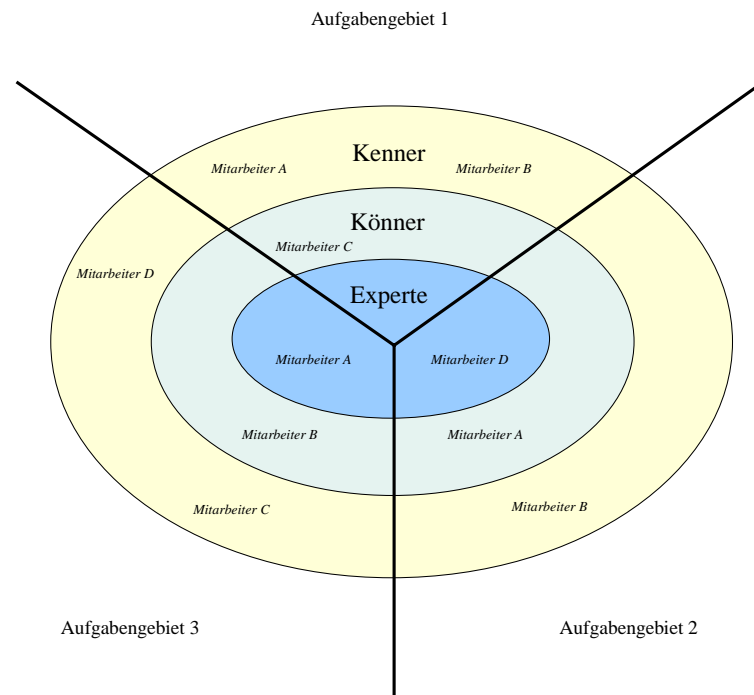


Abb. 17: Wissensträgerkarte in Anlehnung an Vollmar<sup>111</sup>

Das Ziel ist es, zu verdeutlichen, wer über welches Fachwissen verfügt, und ob alle Aufgabengebiete ausgewogen besetzt sind. Stellt sich beispielsweise heraus, dass es nicht genügend Experten gibt, müssen diese Kompetenzen evtl. erst noch entwickelt werden, oder es muss mit Hilfe von Rekrutierung bzw. durch Einbindung von externen Spezialisten die Lücke geschlossen werden. Mit Hilfe der Wissensträgerkarte ist leicht zu erkennen, ob es Mitarbeiter gibt, die als kritische Wissensträger eingestuft werden<sup>112</sup>.

<sup>111</sup> Vgl. Vollmar 2007, S. 140

<sup>112</sup> Vgl. Vollmar 2007, S. 141



### 5.2.3 Kompetenzmatrix

Die Kompetenzmatrix ist eine weitere Methode zur Beurteilung der Kompetenzen von Mitarbeitern, beispielsweise innerhalb einer Abteilung oder einer Projektgruppe. Diese Methode wurde, wie das Kompetenzrad, auch von North entwickelt.

In Form einer Tabelle werden horizontal die beteiligten Mitarbeiter und vertikal die benötigten Anforderungen aufgeführt. Mit Hilfe von farbigen Markierungen oder Zeichen wie „plus“ oder „minus“ werden die jeweiligen Kompetenzen der Mitarbeiter bewertet (s. Tab. 6).

	Mitarbeiter A	Mitarbeiter B	Mitarbeiter C	Mitarbeiter D
Anforderung 1	++	+	+	+++
Anforderung 2	+++	+	++	+
Anforderung 3	+	+++	++	+++
Anforderung 4	++	++	+	+

Tab. 6: Kompetenzmatrix in Anlehnung an North<sup>113</sup>

Die Kreuze repräsentieren in diesem Fall:

- +++ hohe Kompetenz (Experte)
- ++ mittlere Kompetenz (Könnner)
- + Grundkenntnisse (Kenner)

Für eine Abteilung oder auch Projektgruppe ist so übersichtlich zu sehen, ob es genügend Experten für die jeweiligen Anforderungen gibt und ob die Verteilung ausgewogen ist. Es wird außerdem dargestellt, wie gut sich die einzelnen Mitarbeiter in den Anforderungsprofilen präsentieren.

<sup>113</sup> Vgl. North, Reinhardt 2005, S. 113–114

### 5.2.4 Kompetenzlandkarte

Während das Kompetenzrad die Kompetenzen eines Mitarbeiters visualisiert und die Kompetenzmatrix die Kompetenzen einer Abteilung, Arbeitsgruppe oder Projektgruppe darstellt, ist die Kompetenzlandkarte geeignet, die Unternehmenskompetenzen bzw. die Kompetenzen einer Organisation aufzuzeigen.

Diese Unternehmenskompetenzen ergeben sich natürlicherweise aus den Mitarbeiterkompetenzen. Ziel ist es, die Kernkompetenzen zu identifizieren und einen Überblick über das vorhandene Wissen im Unternehmen zu erhalten. Durch eine Zuordnung von Kompetenzträgern zu bestimmten Kompetenzen wird die Kontaktaufnahme erleichtert und die Kommunikation verbessert. Auf diese Weise kann im Unternehmen leicht herausgefunden werden, ob es Experten für die Lösung eines bestimmten Problems gibt, und wo man diese findet.



Abb. 18: Beispiel Kompetenzlandkarte: automotive.saarland<sup>114</sup>

Kompetenzlandkarten werden jedoch nicht nur unternehmensintern eingesetzt. Im Internet nutzen Firmen Kompetenzlandkarten, um sich gut für ihre Kunden zu präsentieren. Ein treffendes Beispiel für eine interaktive Kompetenzlandkarte ist das „Netzwerk

<sup>114</sup> Netzwerk automotive.saarland @

automotive.saarland“, das vom saarländischen Ministerium für Wirtschaft und Arbeit initiiert wurde (s. Abb. 18).

Eine Kompetenzlandkarte muss aber nicht zwangsläufig grafisch dargestellt werden. Die Form von verlinkten Listen ist auch praktikabel. Hier gibt es wiederum ein anschauliches Beispiel im Internet mit dem Namen „Kompas Kompetenzlandkarte Salzburg“, das von der Universität Salzburg in Kooperation mit der Wissenschaftsagentur Salzburg<sup>115</sup> aufgebaut wurde (s. Abb. 19).

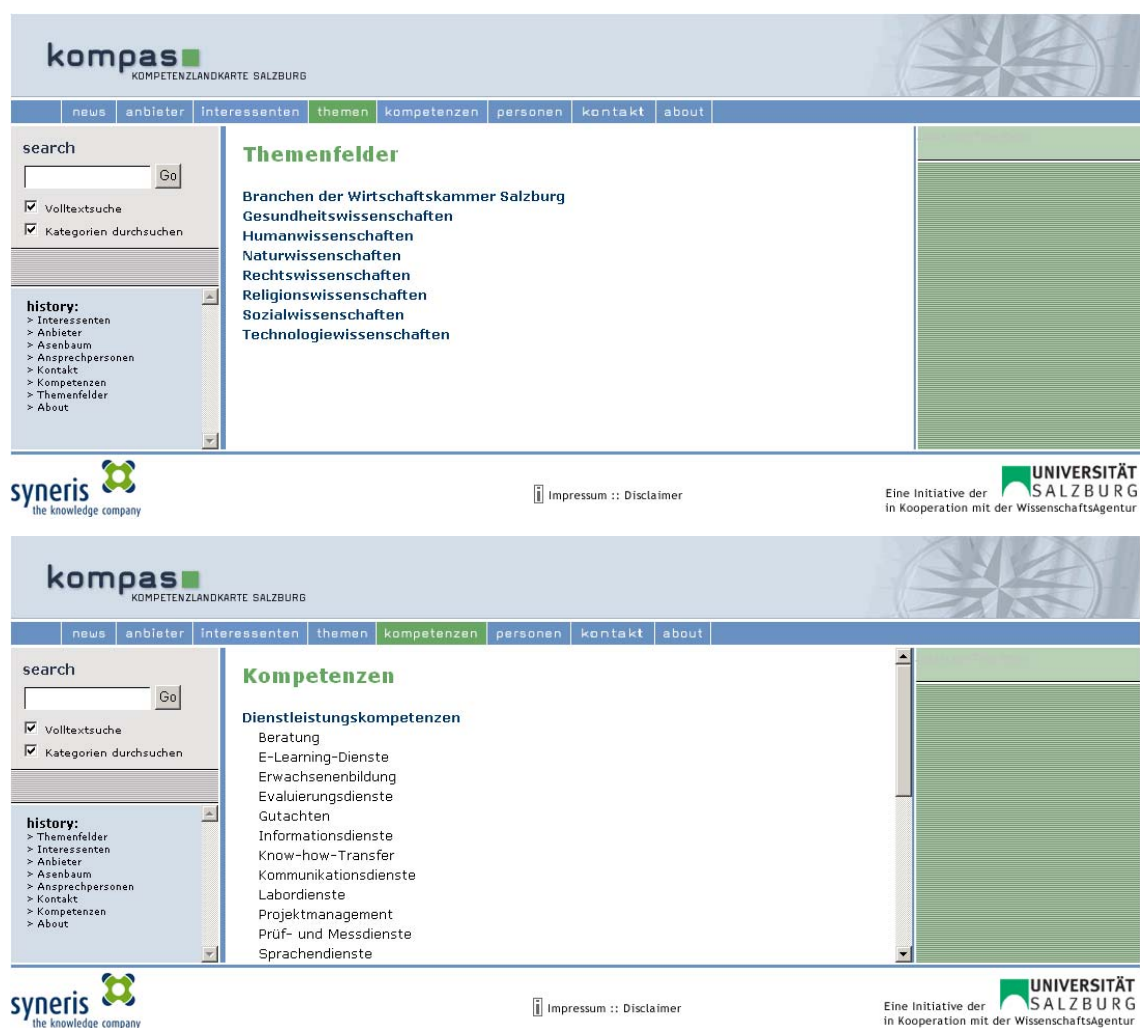


Abb. 19: Beispiel Kompetenzlandkarte: Kompas Kompetenzlandkarte Salzburg<sup>116</sup>

<sup>115</sup> Die WissenschaftsAgentur Salzburg ist ein Verein zur Förderung des regionalen Wissenstransfers an der Universität Salzburg.

<sup>116</sup> Kompas Kompetenzlandkarte Salzburg @

## 6 Lebenslanges Lernen

Kapitel 3.2 thematisierte die Folgen des demografischen Wandels für Unternehmen. Es wurde herausgestellt, dass eine Folge des demografischen Wandels die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die damit verbundene Alterung der Belegschaft sein wird. Anders als in der Vergangenheit wird es in der Zukunft kaum noch Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeitlösungen geben. Die Mitarbeiter werden gezwungen sein, bis zur Erreichung des Rentenalters erwerbstätig zu sein.

Daraus ist zu schlussfolgern, dass sich Mitarbeiter über ihr gesamtes Berufsleben hinweg kontinuierlich weiterbilden müssen. Nur so werden sie in der Lage sein, den sich ständig verändernden Anforderungen, gerecht zu werden. Gleichzeitig erhöhen sie ihre „Employabilität“<sup>117</sup>. Darunter wird die Lern- und Veränderungsfähigkeit von Mitarbeitern zur Sicherung ihrer Einsatzmöglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt verstanden. So bleiben sie in allen Altersstufen für Unternehmen attraktiv.

Graf spricht in diesem Zusammenhang auch von der Arbeitsmarktfähigkeit eines Mitarbeiters.

„Die eigene Arbeitsmarktfähigkeit sollte bis zum Austritt aus dem Erwerbsleben möglichst umfassend aufrechterhalten werden.“<sup>118</sup>

Auf der Seite der Unternehmen besteht die Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu fordern und zu fördern. Das hat für sie den Effekt, dass gut ausgebildete Mitarbeiter flexibler im Unternehmen eingesetzt werden können. Durch den Aufbau relevanter Kompetenzen kann so gezielt zum Erfolg des Unternehmens beigetragen werden. Nur so können Unternehmen langfristig ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erhalten.

Wie schon in Kapitel 5.1 ausgeführt, hat das Europäische Parlament 2006 einen Referenzrahmen festgelegt, der die Schlüsselkompetenzen definiert, die als Teil einer lebensbegleitenden Lernstrategie angesehen werden<sup>119</sup>. Damit soll der Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, sein ganzes Leben lang zu lernen, Kompetenzen aufzubauen und

---

<sup>117</sup> hergeleitet von „employable“, was arbeitsfähig bedeutet

<sup>118</sup> Graf 2009, S. 197

<sup>119</sup> Vgl. Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen (2006/962/BG) 2006, S. 11

weiterzuentwickeln. Das Europäische Parlament spricht hier von „lebensbegleitendem Lernen“.

Der Begriff „lebensbegleitendes Lernen“ wurde von Schäffter<sup>120</sup> geprägt. Er grenzt sich insofern vom Begriff des „lebenslangen Lernens“ ab, als dass er sich auf das Lernen im gesamten Lebenslauf eines Menschen bezieht und von den Anforderungen des Lebens geprägt wird. Lebenslanges Lernen wird dagegen oft nur im beruflichen Umfeld benutzt<sup>121</sup>. Der Begriff lebensbegleitendes Lernen ist somit umfassender angelegt und bezieht sich sowohl auf das informelle Lernen, quasi das Lernen nebenbei, als auch auf das formelle Lernen in Lerneinrichtungen.

Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung definiert lebenslanges Lernen folgendermaßen:

„Lebenslanges Lernen umfasst alles formale, nicht-formale und informelle Lernen an verschiedenen Lernorten von der frühen Kindheit bis einschließlich der Phase des Ruhestands. Dabei wird "Lernen" verstanden als konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen.“<sup>122</sup>

Diese Definition zeigt, dass lebenslanges Lernen nicht erst mit dem Eintritt ins Berufsleben beginnt, sondern sich über alle Lebensphasen des Menschen von der Kindheit bis zum Ruhestand erstreckt. Je nach Lebensphase werden unterschiedliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen erworben.

In der Literatur werden die Begriffe „lebenslanges Lernen“ und „lebensbegleitendes Lernen“ oft synonym verwendet.

Voraussetzung für ein lebenslanges bzw. lebensbegleitendes Lernen in einer Wissensgesellschaft ist jedoch die Lernmotivation der Menschen in der jeweiligen Lebenssituation. Ziel muss es sein, diese Motivation über alle Lebensphasen zu erhalten.

---

<sup>120</sup> Prof. Dr. Otfried Schäffter ist Seniorprofessor am Institut für Erziehungswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin

<sup>121</sup> Vgl. Kade 2009, S. 119

<sup>122</sup> Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 2004, S. 13

## 6.1 Lernen in verschiedenen Lebensphasen

Der Zyklus des lebensbegleitenden Lernens eines Menschen teilt sich in drei Phasen auf (s. Abb. 20). In der ersten Lebensphase als Kind beginnt das institutionalisierte Lernen im Kindergarten und in der Schule. Der Jugendliche und junge Erwachsene erwirbt seinen Schulabschluss und absolviert anschließend eine Berufsausbildung oder ein Studium. Dann beginnt für den Erwachsenen das Erwerbsleben, das im Allgemeinen von Fort- und Weiterbildung begleitet wird. Bei der Übernahme eines neuen Verantwortungsbereiches, einer neuen Position oder Aufgabe bzw. bei einer Spezialisierung ist der Mitarbeiter gefordert, sich durch Fort- und Weiterbildung die entsprechenden Kompetenzen anzueignen oder auszubauen.

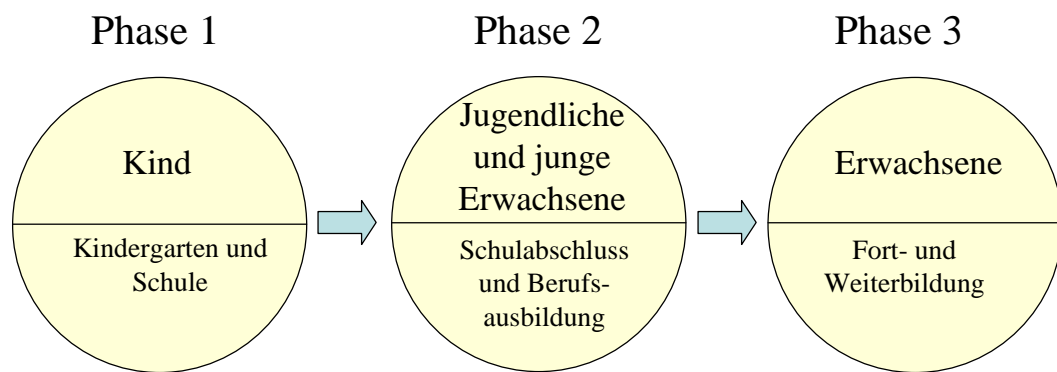


Abb. 20: Zyklus des lebensbegleitenden Lernens (eigene Darstellung)

Abbildung 20 zeigt, dass es sich beim Thema lebensbegleitendes Lernen nicht nur um Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter handelt, sondern alle Altersgruppen betroffen sind.

Hartmut Buck vom Fraunhofer Institut bekräftigt dieses:

„Die in letzter Zeit oft erhobene Forderung nach einer intensiveren Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen hat zwar durchaus ihre Berechtigung, greift allerdings zu kurz. Es geht darum, die Formel vom lebensbegleitenden Lernen inhaltlich und methodisch für alle Altersgruppen zu füllen. Das größte Risiko entsteht sowohl für das Unternehmen als auch für die ArbeitnehmerInnen durch zu lange Phasen des Nichtlernens, die zu Lernengewohnheit führen.“<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Buck, Kistler, Mendius 2002, S. 78

Das Ziel muss sein, nicht nur für ältere Mitarbeiter Weiterbildungsmaßnahmen in den Unternehmen anzubieten. Anzustreben ist vielmehr ein kontinuierliches altersspezifisches Fort- und Weiterbildungsangebot mit Qualifizierungsmaßnahmen für alle Altersstufen, das den unterschiedlichen Lernbedürfnissen und Lernfähigkeiten der Mitarbeiter Rechnung trägt.

Dabei hilft die Klärung des aktuellen Weiterbildungsbedarfs in Form einer Standortbestimmung, die dazu dient „in den verschiedenen Lebensphasen die vorhandenen Stärken, Entwicklungsbereiche und Potenziale zu eruieren und mit den vorhandenen beruflichen und laufbahnbezogenen Vorstellungen und Möglichkeiten abzustimmen.“<sup>124</sup>

Tabelle 7 zeigt sehr komprimiert die drei Karrierephasen eines Menschen und die pro Phase zu klärenden Frage- bzw. Aufgabenstellungen.

Karrierephase	Ziele
Frühe Karrierephase (16+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passende Ausbildung finden</li> <li>• Welche Laufbahn soll eingeschlagen werden?</li> <li>• Individuelle Arbeitsplatz- und Betriebswahl</li> </ul>
Mittlere Karrierephase (35-45 Jahre):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisherige berufliche Laufbahn reflektieren</li> <li>• Grundlagen für die berufliche Weiterentwicklung bzw. Neuorientierung schaffen</li> </ul>
Späte Karrierephase (50+):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft</li> <li>• Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit</li> <li>• Letzte Berufsphase proaktiv gestalten</li> </ul>

Tab. 7: Standortbestimmung in verschiedenen Karrierephasen, eigene Darstellung in Anlehnung an Graf<sup>125</sup>

Anhand der Ziele und Erkenntnisse aus einer mitarbeiterbezogenen Standortbestimmung können individuelle Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden, die für den Mitarbeiter je nach Karrierephase neue Möglichkeiten erschließen und ihn langfristig motivieren.

<sup>124</sup> Vgl. Graf 2009, S. 198

<sup>125</sup> Vgl. Graf 2009, S. 199, 206-207

## 6.2 Lernunterschiede bei älteren und jüngeren Mitarbeitern

Raymond B. Cattell (1905-1998) identifizierte 1963 zwei Komponenten der Intelligenz: die fluide und die kristalline Intelligenz<sup>126</sup>.

Die **fluide Intelligenz** bezieht sich auf die Denkfähigkeit und die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung. Sie kommt immer dann zum Tragen, wenn es um Leistungen geht, die mit Reaktionsvermögen verbunden sind und eine gewisse geistige Umstellungsfähigkeit verlangen. Diese Fähigkeiten nehmen im Alter im Allgemeinen ab. Das gilt beispielsweise auch für die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses<sup>127</sup>.

Mit Hilfe der **kristallinen Intelligenz** können jedoch Defizite kompensiert werden. Sie umfasst das Fakten- und Erfahrungswissen eines Menschen und seine Fähigkeit, dieses Wissen anzuwenden. Der Wortschatz, die Rechenfähigkeit und weitere wissensorientierte Fähigkeiten gehören auch in diesen Bereich. Die kristalline Intelligenz verknüpft neue Informationen, Lerninhalte und Eindrücke mit vorhandenem Wissen. Sie bleibt bis ins hohe Alter stabil bzw. nimmt bei entsprechenden Anforderungen sogar noch zu<sup>128</sup>.

Allgemeiner Konsens in der Literatur ist, dass bestimmte Fähigkeiten im Alter abnehmen und gewisse Defizite durch Nutzung anderer Ressourcen kompensiert werden können. Abbildung 21 zeigt eine Übersicht von Fähigkeiten, die sich mit zunehmendem Alter verändern.

---

<sup>126</sup> Vgl. Cattell 1963

<sup>127</sup> Vgl. Stamov Roßnagel 2008, S. 30–37

<sup>128</sup> Vgl. Stamov Roßnagel 2008, S. 30–37



Im Allgemeinen abnehmende Fähigkeiten	Im Allgemeinen zunehmende Fähigkeiten	Im Allgemeinen gleichbleibende Fähigkeiten
Muskelkraft	Menschliche Reife	Lernfähigkeit
Beweglichkeit	Urteilsvermögen und Genauigkeit	Konzentrationsfähigkeit
Klimatische Anpassungs- fähigkeit	Selbständigkeit	Aufmerksamkeit
Sehvermögen	Verantwortungsbewusstsein	Fähigkeit zur Informationsauf- nahme und –verarbeitung
Hörvermögen	Zuverlässigkeit	Allgemeinwissen
Tastsinn	Ausgeglichenheit und Beständigkeit	Langzeitgedächtnis
Geistige Umstellungsfähigkeit	Fähigkeit zum dispositiven Denken	
Geschwindigkeit der Informa- tionsaufnahme und – verarbeitung	Teamfähigkeit	
Abstraktionsvermögen	Erfahrungswissen	
Kurzzeitgedächtnis	Sprachliche Gewandtheit	
Risikobereitschaft	Sicherheitsbewusstsein	

Abb. 21: Veränderung der Fähigkeiten im Alter; eigene Darstellung in Anlehnung an Klump<sup>129</sup> zitiert nach Seitz<sup>130</sup>

Abbildung 21 zeigt in der ersten Spalte, dass vor allen Dingen die körperlichen Fähigkeiten im Alter abnehmen oder eingeschränkt sind. Dazu gehören die sensorischen Fähigkeiten wie das Seh- und Hörvermögen und der Tastsinn. Aber auch die Kraft und Beweglichkeit nehmen im Alter im Allgemeinen ab. Insgesamt ist die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und –verarbeitung herabgesetzt und der Mitarbeiter kann sich schwerer auf neue Situationen einstellen.

Die Risikobereitschaft nimmt mit zunehmendem Alter ab, dafür verfügen Ältere aber über ein höheres Sicherheitsbewusstsein. Nachlassende körperliche Fähigkeiten stehen einer größeren Selbstständigkeit, einem höheren Verantwortungsbewusstsein und mehr

<sup>129</sup> Vgl. Klump u. a. 1994

<sup>130</sup> Vgl. Seitz 2004, S. 11

Zuverlässigkeit gegenüber. Eine größere Ausgeglichenheit und Beständigkeit verbunden mit menschlicher Reife machen Ältere zu guten Teammitgliedern, die sich durch ihr Urteilsvermögen und Erfahrungswissen auszeichnen.

Hervorzuheben ist bei allen altersbedingten Veränderungen, dass die Lernfähigkeit bleibt. Das bedeutet, auch ein älterer Mensch kann bis ins hohe Alter lernen. Allerdings verändert sich die Lernfähigkeit im Alter, denn ein älterer Mensch lernt aufgrund einer stärker ausgeprägten kristallinen Intelligenz anders als ein junger Mensch.

Das Lernverhalten Älterer ist eher konstruktivistisch angelegt. Bei ihnen ist das Lernen ein von ihnen selbstgesteuerter Prozess, der das Gelernte direkt mit den vorhandenen Vorkenntnissen und Erfahrungen verknüpft. Geht man davon aus, dass ältere Menschen über ein größeres Erfahrungspotenzial verfügen, wird deutlich, dass sie insofern Jüngeren zwangsläufig überlegen sein müssen. Neues Wissen wird ständig mit dem vorhandenen Erfahrungswissen verknüpft.

Neidhardt beschreibt den Vorgang wie folgt:

„Wenn beispielsweise ein älterer Erwachsener in einem Bereich über umfangreiches Erfahrungswissen verfügt (kristalline Intelligenz), kann er aufgrund der vorhandenen Gedächtnisstrukturen neue Inhalte dort schneller einfügen als ein jüngerer Erwachsener, obgleich seine Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit (fluide Intelligenz) für neue Inhalte ansonsten niedriger ist.“<sup>131</sup>

Voraussetzung für eine Erhaltung der Lernfähigkeit bis ins hohe Alter ist Training. Hacker und Richter bemerken dazu, dass „das größte Lernhindernis [...] eine Tätigkeit [ist], in der es objektiv nichts zu lernen gibt.“<sup>132</sup> Finden keine Anreize zum Lernen statt, verkümmert die Lernfähigkeit. Das bedeutet für das lebenslange Lernen, dass die Aufgabenstellungen, Arbeitsmittel und Arbeitsabläufe so gestaltet sein müssen, dass Lernen als situativer Prozess kontinuierlich bei der Arbeit stattfinden muss. Zusätzlich sollten aber entsprechende ergänzende Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, angepasst an das Lernverhalten älterer Mitarbeiter, angeboten werden.

---

<sup>131</sup> Neidhardt @2008.02.02, S. 14

<sup>132</sup> Hacker, Richter 1990, S. 128

Abbildung 21 machte deutlich, welche Fähigkeiten bei älter werdenden Menschen abnehmen, zunehmen oder auch gleich bleiben. Diese Erkenntnisse müssen bei der Gestaltung von Lern- und Fortbildungsangeboten für ältere Mitarbeiter berücksichtigt werden.

Nach Lehr<sup>133</sup> lassen sich die folgenden spezifischen Bedingungen für das Lernen Älterer zusammenfassen:

- Ältere lernen bei sinnlosen Inhalten bzw. Materialien schlechter.
- Bei sinnvollen, kontextgebundenen Inhalten lernen Ältere genauso gut wie Jüngere.
- Älteren fehlt unter Umständen die Lerntechnik, welche aber wieder erlernt werden kann.
- Das Lerntempo muss an die Älteren angepasst werden.
- Eigene Strategien helfen Älteren beim Lernen (z. B. Gruppierung und Kategorisierung der Lernelemente; Lernen durch Wiederholungen; Gedächtnishilfen).
- Ein übersichtlich gegliederter Lernstoff ist hilfreich.
- Jüngere lernen besser in Teilschritten; Ältere lernen besser im Ganzen.
- Übungen helfen den Älteren, das Gelernte besser zu verarbeiten.

Die Lernangebote für Ältere müssen adressatenbezogen konzipiert sein und an die Lebens- und Berufserfahrung der Mitarbeiter anknüpfen können<sup>134</sup>.

Allerdings wurde in einer Umfrage des BIBB (BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung) bei 537 Betrieben in Deutschland aus dem Jahr 2004 herausgefunden, dass Unternehmen dem speziellen Lernverhalten älterer Mitarbeiter noch nicht in ausreichendem Maße Rechnung tragen.

„Speziell auf die Bedürfnisse Älterer zugeschnittene Weiterbildungsangebote führen nur 13,2 % der befragten Betriebe durch. Nur knapp ein Viertel (23,8 %) orientiert sich bei der Gestaltung ihrer Weiterbildung an den Lernbedürfnissen und dem Lernverhalten Älterer.“<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. Lehr 2006

<sup>134</sup> Vgl. Hörwick 2003, S. 3

<sup>135</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung - BIBB @2006.10.05

---

Die altersgerechte lebensbegleitende Fort- und Weiterbildung ist aber ein wesentlicher Bestandteil des lebenslangen Lernens und unerlässlich im Bezug auf den Wissens- und Erfahrungstransfer von Alt zu Jung, denn nur gut ausgebildete Mitarbeiter, die auf dem neuesten Stand sind, können bei einem Wissenstransfer nützlich sein.

## 7 Wissenstransfer

In den vorherigen Kapiteln wurde deutlich, welche Bedeutung Wissen für ein Unternehmen hat. Die strategischen Ziele müssen sein, das Wissen im Unternehmen zu halten, auf das vorhandene Wissen aufzubauen und dieses zielgerichtet weiterzuentwickeln. Gerade durch die Herausforderungen des demografischen Wandels, die die Unternehmen in den nächsten Jahren in Form von alternden Belegschaften, Nachwuchs- und Fachkräftemangel und der kollektiven Ausscheidewelle der Baby Boomer-Generation zu meistern haben, bekommt der Wissenstransfer einen hohen Stellenwert.

Aber nicht nur beim Ausscheiden von Mitarbeitern und der Einarbeitung der Nachfolger ist Wissenstransfer von großer Bedeutung. Es geht auch um das Teilen und Nutzen von Wissen im Unternehmen allgemein. Das bezieht sich beispielsweise auf die Transparenz von Arbeitsabläufen, Prozessen, Funktionen und Aufgabengebieten. Besonders im Rahmen von Projektarbeit spielt Wissenstransfer eine große Rolle zum Beispiel bei Projektabschluss oder einer Projektübergabe. Ziel ist es, das personengebundene Wissen loszulösen und für die Gemeinschaft nutzbar zu machen. „Monopol“-Wissen kritischer Wissensträger soll vermieden werden.

Entsprechend der Definition von Wissensmanagementaktivitäten nach Gronau (s. Kap. 4.2.1), kommen im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer fast alle Wissensmanagementaktivitäten zum Tragen.

Das Wissensmanagement ist gefordert, den **Wissensbedarf und das vorhandene Wissen zu identifizieren**. Diese Identifizierung macht deutlich, wo es Mitarbeiter oder auch Abteilungen mit (Spezial-)Wissen im Unternehmen gibt, das transferiert werden muss, um nicht verloren zu gehen (s. Kap. 5).

Seitens des Unternehmens müssen die **organisatorischen, technischen und „kulturellen“ Rahmenbedingungen** geschaffen werden, die den Wissenstransfer bestmöglich gewährleisten.

Während des Wissenstransfers selbst wird das **Wissen transparent gemacht** und so **aufbereitet**, dass das Wissen von anderen aufgenommen werden kann (s. Kap. 7.2).

Das Ziel des Wissenstransfers ist es, das **Wissen langfristig für das Unternehmen zu bewahren** mit dem Ziel, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

## 7.1 Wissenstransferprozess

Der Wissenstransferprozess kann in drei Phasen unterteilt werden (s. Abb. 22):

- Planungsphase
- Durchführungsphase
- Erfolgsanalysephase



Abb. 22: Phasen des Wissenstransfers, eigene Darstellung in Anlehnung an Pleskina<sup>136</sup>

<sup>136</sup> Vgl. Pleskina 2002, S. 222

In der **Planungsphase** wird der Wissenstransferprozess vorbereitet. Nach der Analyse der organisationalen Wissensbasis werden Wissenslücken identifiziert. Dieses ist Voraussetzung für die Bestimmung, welcher Art und welchen Umfangs das zu transferierende Wissen ist. Dementsprechend werden geeignete Transfermethoden und die entsprechenden Werkzeuge bestimmt.

Die **Durchführungsphase** selbst gliedert sich wieder in drei Unterbereiche: Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung.

In jedem dieser Bereiche der Durchführungsphase werden unterschiedliche Wissenstransfermethoden und –techniken eingesetzt. Je nach Wissensart, die übertragen werden soll (z. B. Wissen über Prozesse, Objekte, Verhaltensweisen, Beziehungen) kommen speziell geeignete Methoden zum Tragen<sup>137</sup>. Eine große Auswahl von Wissenstransfermethoden wird in Kapitel 7.2 vorgestellt.

In der letzten Transferphase, der **Erfolgsanalyse**, werden die Ergebnisse des Wissenstransfers dokumentiert und aufbereitet. Verbleibende Wissenslücken bzw. weiterer Bedarf an Wissenstransfer wird dokumentiert und ggf. das weitere Vorgehen festgelegt. Den Abschluss bildet ein Dokument (z. B. Bericht oder Protokoll), das die Ergebnisse zusammenfasst.

## 7.2 Wissenstransfermethoden und –maßnahmen

Für den Wissens- und Erfahrungstransfer steht eine große Anzahl von erprobten Methoden zur Verfügung. Eine umfangreiche Auswahl, ohne Anspruch auf Vollständigkeit, ist in Tabelle 8 aufgelistet.

Ausgangspunkt für diese Tabelle waren Transfermethoden, die im Rahmen des Literaturstudiums gesammelt wurden. Ergänzt wurde die eigene Zusammenstellung durch eine Auswahl von Wissenstransfermethoden und –maßnahmen, die von ProWis<sup>138</sup>, einer

---

<sup>137</sup> Vgl. Pleskina 2002, S. 96–99

<sup>138</sup> ProWis-Konsortium @2010

Initiative von Fraunhofer IFF<sup>139</sup>, beschrieben wurden. Das Gliederungsschema wurde selbst entwickelt.

Für jede Methode ist aufgeführt, ob sie zur Bewusstmachung bzw. Reflektion, zur Artikulation, zur Visualisierung oder zum Erleben bzw. Mitmachen geeignet ist. Außerdem wird kurz die Zielsetzung für die jeweilige Transfermethode beschrieben und angegeben, welche Art von Wissen transferiert werden kann (z.B. Wissen über Projekte, Objekte, Verfahren, Beziehungen oder Kompetenzen).

Wissenstransfer- methode	Bewusstmachen / Reflektieren	Artikulation		visualisieren	erleben	Ziel	Bemerkungen	Wissensart
		schriftlich	mündlich					
<b>After Action Review</b>	X	X	X			Schaffung einer einfachen Möglichkeit, sofort aus Erfolgen und Fehlschlägen zu lernen	Verwendung von: <i>Interview; Lessons learned; Best Practice; Mikroartikel</i>	P O V B
<b>Aktionsbasiertes Lernen</b>	X				X	Methode des Erfahrungslernens ("Learning by Doing") in Unternehmen. Ein Team arbeitet an einem konkreten, für das Unternehmen relevanten Projekt und reflektiert gleichzeitig den Lernprozess.		O V
<b>Analogien (s. Vergleiche)</b>	X	X	X			Benutzung bekannter Informationen aus einem vergleichbaren Sachzusammenhang zur Veranschaulichung eines anderen Zusammenhanges		P O V B
<b>Beobachtungen</b>			X		X	Durch Beobachtung und Miterleben des Könnens eines anderen sowie begleitendem Dialog Wissen aufzunehmen.	s.a. Aktionsbasiertes Lernen	O V
P = Wissen über Prozesse						O = Wissen über Objekte		
V = Wissen über Verfahren						B = Wissen über Beziehungen		
K = Wissen über Kompetenzen								

Tab. 8-1: Wissenstransfermethoden (eigene Darstellung)

<sup>139</sup> Fraunhofer IFF - Fraunhofer-Institut für Fabrikbetrieb und -automatisierung ist ein eigenständiges Institut der Fraunhofer-Gesellschaft.



Wissenstransfer- methode	Bewusstmachen / Reflektieren	Artikulation		visualisieren	erleben	Ziel	Bemerkungen	Wissensart
		schriftlich	mündlich					
Best Practice (Transfer)	X	X	X			Sammlung und Vermittlung von optimalen, vorbildlichen oder bewährten Methoden, Praktiken oder Vorgehensweisen; Übertragung der gewonnenen Erkenntnisse auf andere Problemstellungen.	s.a. Lessons learned;	P V O B
							Verwendung von: <i>Mikroartikeln</i>	
Beziehungs- landkarte		X		X		Darstellung von Beziehungen in einer Arbeitsgruppe, Abteilung oder zwischen verschiedenen Unternehmensbereichen; auch für Kundenbeziehungen geeignet		B
Checklisten		X				Strukturierung und Dokumentation von Verfahrenswissen; systematische Darstellung aller Arbeitsschritte bzw. aller zu abzuarbeitenden Verfahrensschritte.		V
Community of Practice		X	X		X	Austausch und kontinuierlicher Aufbau von Wissen auf der Basis eines gemeinsamen Interesses (face-to-face oder virtuell); Lernen vom Wissens- und Erfahrungsbestand anderer; Weiterbildung; gegenseitige Hilfe	s.a. Wissensnetzwerk; Expertennetzwerk	B P O V
Debriefing	X	X	X			Sammlung, Strukturierung und Sicherung von Erfahrungswissen im Rahmen eines Workshops; Reflexion von positiven oder negativen Erfahrungen.	s.a. Lessons Learned; After Action Review; Expert Debriefing; Scrum Retrospektive	P V
Expert Debriefing	X	X	X	X		Transparent machen, über welche Wissensgebiete ein ausscheidender Mitarbeiter verfügt und welche dieser Wissensgebiete gesichert bzw. an andere Mitarbeiter übergeben werden müssen.	Verwendung von: <i>Interview, Wissenslandkarte, Mind Mapping, After Action Review</i>	P V O B
Expertennetze		X				Erfahrungsaustausch unter Experten eines Fach- oder Aufgabengebiets	s.a. Best Practice	B
P = Wissen über Prozesse						O = Wissen über Objekte		
V = Wissen über Verfahren						B = Wissen über Beziehungen		
K = Wissen über Kompetenzen								

Tab. 8-2: Wissenstransfermethoden (eigene Darstellung)

Wissenstransfer- methode	Bewusstmachen / Reflektieren	Artikulation		visualisieren	erleben	Ziel	Bemerkungen	Wissensart
		schriftlich	mündlich					
Expertenverzeichnis		X				Suche nach Personen, die über bestimmtes Wissen und Kompetenzen verfügen; Identifizierung von speziellen Wissensträgern; Bereitstellung von Kontaktdaten; Erleichterung der Kontaktaufnahme	s.a. Yellow Pages	B
FAQs (Frequently Asked Questions)		X				Zusammenstellung häufig gestellter Fragen und Antworten zu einem Themengebiet oder Problem; schnelles Finden von Antworten; Zeitersparnis; Vermeidung von Doppelarbeit und Fehlern.		P O
Interview	X	X	X			Informationsgewinnung durch strukturierte Fragen		P O V B
Learning History	X	X	X			Erfahrungsberichte über bemerkenswerte Ereignisse; Erfahrungssicherung in Form von Geschichten; mündlich oder schriftlich.	s.a. Story Telling; Verwendung von: <i>Metapher; Analogien</i>	P O V B
Lessons Learned (=Manöverkritik)	X	X	X			Zusammenstellung von positiven und negativen Erfahrungen zu Entscheidungen, Prozessen, Projekten u.ä. und Ableitung von Optimierungsmöglichkeiten für die Zukunft.	Verwendung von: <i>After Action Review</i>	P O V B
Metaphern	X	X	X	(X)		Implizites Wissen in Form von ungewohnten Verknüpfungen und Ausdrücken zu formulieren.		P O V B
Mikroartikel	X	X				Dokumentation und Publikation einer individuellen Lernerfahrung in Form einer schriftlichen Zusammenfassung, die maximal eine Seite umfassen darf, möglichst in Form einer Geschichte.	Verwendung von: <i>Story Telling</i>	P O V
Mind Mapping		X		X		Grafische Strukturierung und Darstellung von Wissen und Zusammenhängen		P O V B
P = Wissen über Prozesse						O = Wissen über Objekte		
V = Wissen über Verfahren						B = Wissen über Beziehungen		
K = Wissen über Kompetenzen								

Tab. 8-3: Wissenstransfermethoden (eigene Darstellung)

Wissenstransfer- methode	Bewusstmachen / Reflektieren	Artikulation		visualisieren	erleben	Ziel	Bemerkungen	Wissensart
		schriftlich	mündlich					
Planspiel	X		X		X	Simulation von gegenwärtigen und zukünftigen Szenarien, um so mögliche Auswirkungen und Konsequenzen zu erkennen; Durch mehrfache Durchführung Entwicklung von Lerneffekten und Handlungsalternativen; Verbindung von theoretischen und praktischen Bestandteilen	s.a. Simulation; Rollenspiel	V O
Prozessbeschreibungen	X	X		X		Dokumentation von einzelnen Prozessen und Abläufen; Regelung von Zuständigkeiten und Vorgehensweisen		P O V
Rollenspiel	X		X		X	Veränderung von Verhaltensmustern; Veranschaulichung komplexer Situationen; Erfahrungen nachempfinden; situationsbezogener Wissenserwerb	s.a. Simulation; Planspiel	V O
Scrum Retrospektive	X	X	X	X		Sammlung, Strukturierung und Sicherung von (Projekt)erfahrungen durch Reflektion.	Verwendung von: <i>AfterAction Review</i> ; <i>Lessons learned</i> ; <i>Mikroartikel</i>	P O V B
Simulation	X				X	Umsetzung des gewonnenen Wissens durch Simulation; Simulation von Entscheidungsmöglichkeiten zur Abwendung von Schaden	s.a. Planspiel; Rollenspiel	V O
Story Telling	X	X	X			Darstellung von implizitem Wissen und Erfahrungswissen in Form einer Geschichte.	Verwendung von: <i>Analogien</i> ; <i>Metaphern</i>	P O V B
Vergleiche	X	X	X			s. Analogien		P O V B
Wissens(land)-karten	X	X		X		Schaffung von Transparenz durch strukturierte Darstellung von Wissensobjekten und Experten; schnelles Auffinden von Experten	s.a. Yellow Pages; Expertenverzeichnis	B O
Wissensbaum	X	X		X		Darstellung der Kompetenzen einer Person in der Metapher eines Baumes; Wurzeln: Ausbildung; Stamm: Kernkompetenzen; Blätter: Spezialkompetenzen		K
P = Wissen über Prozesse						O = Wissen über Objekte		
V = Wissen über Verfahren						B = Wissen über Beziehungen		
K = Wissen über Kompetenzen								

Tab. 8-4: Wissenstransfermethoden (eigene Darstellung)

Wissenstransfer- methode	Bewusstmachen / Reflektieren	Artikulation		visualisieren	erleben	Ziel	Bemerkungen	Wissensart
		schriftlich	mündlich					
Wissensnetzwerk	X	X	X			Das Know-how einer einzelnen Person auf einem bestimmten Gebiet anderen zugänglich zu machen, die in einem ähnlichen Themenkreis arbeiten. Damit soll erreicht werden, dass der Wissensstand innerhalb des Netzwerkes ständig aus- und umgebaut wird.	s.a. Community of Practice	P V O B
Wissensstaffette	X	X	X	X	X	gezielte und systematische Weitergabe von Wissen		P V O B
Wissensträger- karten	X	X		X		Identifikation von Wissensträgern		K
Yellow Pages (Expertensystem)	X	X				bessere Wissenstransparenz; Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen, Wissensanwendungen; implizites und explizites Wissen; Zugriff auf benötigtes Wissen erleichtern	s.a. Wissens(land)- karten; Wissensträger- gerkarten	B K
P = Wissen über Prozesse						O = Wissen über Objekte		
V = Wissen über Verfahren						B = Wissen über Beziehungen		
K = Wissen über Kompetenzen								

Tab. 8-5: Wissenstransfermethoden (eigene Darstellung)

Im Folgenden werden drei Wissenstransfermethoden ausführlicher beschrieben, und zwar:

- die Wissensstaffette,
- die Scrum Retrospektive und
- der Mikroartikel.

Die Wissensstaffette wurde ausgewählt, da sie zurzeit die am weitesten verbreitete Wissenstransfermethode ist, die in Unternehmen eingesetzt wird (z.B. beim Ausscheiden eines Mitarbeiters). Für den Wissenstransfer innerhalb von Arbeits- oder Projektgruppen ist die Scrum Retrospektive ein prägnantes Beispiel. Der Mikroartikel repräsentiert eine einfache Möglichkeit des Wissenstransfers in schriftlicher Form. Alle drei

Methoden zeichnen sich dadurch aus, dass sie wiederum andere Wissenstransfermethoden anwenden.

Die **Wissensstaffette** wurde Ende der 1990er Jahre von der Volkswagen Coaching GmbH entwickelt<sup>140</sup>. Seitdem wurde sie kontinuierlich weiterentwickelt und zum Teil abgewandelt. Beispielsweise die Credit Suisse AG, ein Finanzdienstleistungsunternehmen aus der Schweiz, hat ein eigenes Verfahren zum Erfahrungs- und Wissenstransfer entwickelt, dass auf der Wissensstaffette von VW Coaching aufbaut<sup>141</sup>.

Das Ziel der Wissensstaffette ist die Erfassung und Systematisierung von Erfahrungswissen, wobei die hauptsächliche Anwendung beim Erfahrungstransfer von Führungs- und Fachkräften liegt.

Die Wissensstaffette läuft im Allgemeinen in drei Phasen ab:

- Identifikation von Wissen
- Wissensweitergabe
- Umwandlung des Wissens (Explikation)

Bei der Identifikation von Wissen wird zuerst im Rahmen einer Bestandsaufnahme dokumentiert, welches explizite und vor allem implizite Wissen bei dem ausscheidenden Mitarbeiter vorhanden ist. Dieses geschieht häufig in Form einer Wissenslandkarte, auf der die Haupttätigkeiten, die wichtigsten Prozesse etc. grob skizziert werden. Besonders gut dafür geeignet ist die Mind Mapping Technik. Ein Beispiel zeigt Abbildung 23.

---

<sup>140</sup> Vgl. Volkswagen Coaching GmbH @2007.09.27

<sup>141</sup> Vgl. Ackermann 2010, S. 155–159

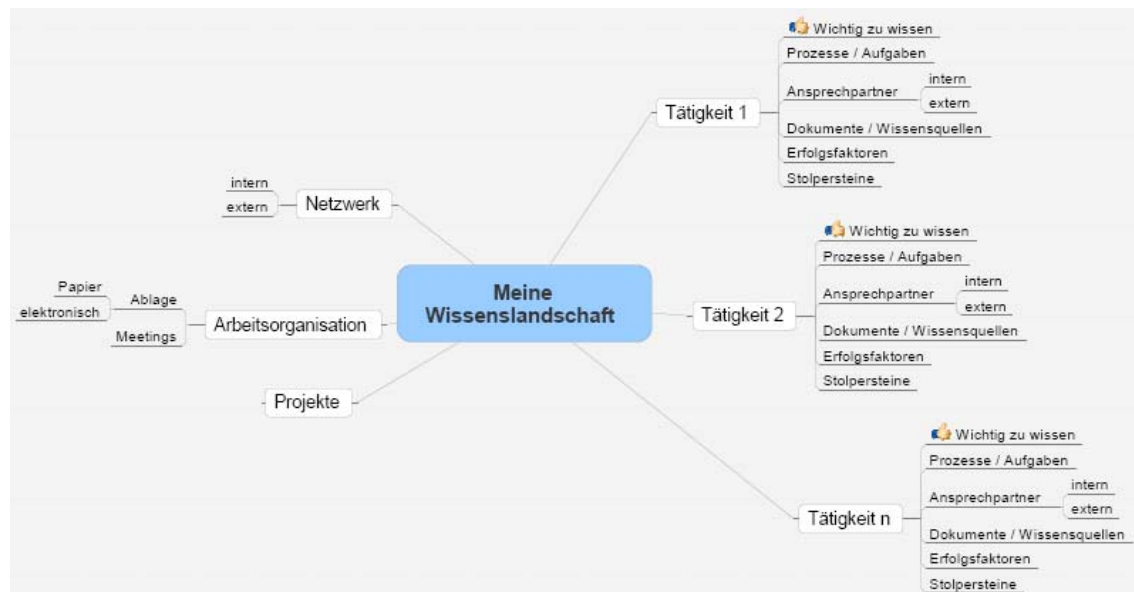


Abb. 23: Wissenslandkarte nach Vollmar<sup>142</sup>

In der zweiten Phase, der eigentlichen Wissensweitergabe wird diese zuvor erarbeitete Wissenslandkarte verfeinert und mit Kontextinformationen angereichert. Dieses Verfahren wird auch Expert Debriefing genannt. In dieser zweiten Phase ist die Einbindung eines Moderators hilfreich. Er regt den Wissensgeber an, beispielsweise in Geschichten verpackt (Story Telling), die Erfahrungen anschaulich zu erzählen. Es kann zu diesem Zeitpunkt unter Umständen auch hilfreich sein, einen Ortstermin zu vereinbaren, um vor Ort bestimmte Dinge zu zeigen oder vorführen zu lassen.

In dieser Phase der intensiven Wissens- und Erfahrungsweitergabe wird ausführlich über die Verfahren und Projekte gesprochen, die sich gut bewährt haben (Best Practices). Aber ebenso werden auch Dinge thematisiert, die nicht so gut gelaufen sind, und es wird dargestellt, was für die Zukunft daraus zu lernen ist (Lessons learned). Jede Art von Hintergrundinformation ist für den Wissensnehmer von Interesse.

Die dritte Phase dient dazu, möglichst viel des in der zweiten Phase erarbeiteten Erfahrungswissens, das dann möglicherweise in Form einer ausgearbeiteten Wissenslandkarte vorliegt, so umzuwandeln, dass das implizite Wissen in explizites Wissen übertragen werden kann. In expliziter Form kann es anschließend in einem Dokumenten- oder

<sup>142</sup> Vollmar @2010.06.19, S. 8

Content-Management-System oder auch einem firmeninternen Wiki<sup>143</sup> abgespeichert werden.

Je nachdem ob ein Nachfolger schon bekannt und verfügbar ist, kann dieser in der zweiten und dritten Phase des Wissenstransfers mit eingebunden werden.

Die Vorteile der Methode:

- Durch eine Verknüpfung verschiedener Transfermethoden ist sie sehr umfassend.
- Auch komplizierte Sachverhalte können dargestellt werden.

Die Nachteile der Methode:

- Sie ist relativ zeitaufwändig.
- Sie ist personalintensiv (Moderator nötig).
- Wie bei allen Transfermethoden hängt die Qualität des Erfahrungstransfers von der Kooperation des Wissensgebers und Wissensnehmers ab.

Die **Scrum Retrospektive**<sup>144</sup> ist eine Methode des Erfahrungsaustauschs und –transfers, die in Form eines zweistündigen Workshops durchgeführt wird. Sie bietet sich beispielsweise bei Abschluss eines Projektes an. Alle Mitglieder werden in einem ersten Schritt gebeten, wichtige Ereignisse innerhalb des Projektes (positive und negative) zu benennen und mit weißen Karten anhand eines Zeitstrahls zu markieren. Die Frage lautet: „Was ist passiert?“ Anschließend wird jeder Teilnehmer aufgefordert, mit grünen Karten darzustellen, was im Projekt gut gelaufen ist (Best Practice). Daraufhin folgt die Frage „Was können wir besser machen?“ Dabei werden rote Karten von den Teilnehmern beschriftet. Das Besondere ist jedoch, dass eine rote Karte nur präsentiert werden darf, wenn auch eine gelbe Karte mit einem entsprechenden Verbesserungsvorschlag abgegeben wird (Lessons learned). Dieses Vorgehen verhindert, dass nur Kritik geäußert wird, ohne dass ein konstruktiver Verbesserungsvorschlag gemacht wird.

---

<sup>143</sup> Ein Wiki (hawaiisch für „schnell“) [...] ist ein Hypertext-System für Webseiten, deren Inhalte von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online direkt im Browser geändert werden können. Diese Eigenschaft wird durch ein vereinfachtes Content-Management-System [...] bereitgestellt. (aus: Wikipedia, Die freie Enzyklopädie. Stand: 15.01.2011)

<sup>144</sup> Scrum (engl.) bedeutet „das Gedränge“ (beim Rugby)

Die Vorteile der Methode:

- Es ist wenig technischer Aufwand dazu nötig (nur Präsentationsmaterialien).
- Sie kostet wenig Zeit.
- Es wird nur konstruktive Kritik geäußert.

Der Nachteil der Methode liegt darin, dass sie nur ein eingeschränktes Anwendungsgebiet abdeckt. Sie eignet sich besonders gut für den Erfahrungstransfer beispielsweise bei Projektabschluss.

Der **Mikroartikel** ist eine schriftliche Ausformulierung einer Lernerfahrung oder eines Sachverhaltes in sehr komprimierter Form, dessen Beachtung für die Zukunft von Vorteil sein kann. An einen Mikroartikel werden bestimmte Anforderungen gestellt:

- er darf maximal eine DIN-A4-Seite umfassen und
- er muss für den potenziellen Leser verständlich und nachvollziehbar sein.

Dabei ist es hilfreich, den Text in Form einer Geschichte zu verfassen (Story Telling), die eine feste Struktur auf Basis einer Formatvorlage hat<sup>145</sup>. Der folgende Aufbau nach Vollmar bietet sich beispielsweise an:

<b>Thema</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• beinhaltet die wesentlichen Schlüsselbegriffe</li> <li>• vermittelt eine Idee des Inhalts</li> </ul>	
<b>Geschichte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist konkret passiert?</li> <li>• Warum ist es passiert?</li> <li>• Was waren positive bzw. negative Folgen?</li> </ul>	Methode: Story Telling
<b>Einsicht</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist die Erkenntnis?</li> <li>• Wie kann eine Wiederholung vermieden bzw. unterstützt werden?</li> <li>• Worin liegt der Nutzen?</li> </ul>	Methode: Lessons Learned

Tab. 9: Aufbau eines Mikroartikels nach Vollmar<sup>146</sup>

Dieser standardisierte Aufbau gibt dem Schreibenden einen Rahmen vor, an dem er sich orientieren kann. So wird sichergestellt, dass möglichst kein Aspekt vergessen wird. Mit

<sup>145</sup> Vgl. Willke 2001, S. 109–110

<sup>146</sup> Vollmar 2010



Hilfe eines aussagekräftigen Titels wird das Thema bzw. das Problem prägnant beschrieben. Dann folgt die eigentliche Geschichte. Sie besteht aus einer kontextbezogenen logischen Folge von Fakten, Erfahrungen aber auch Emotionen und beinhaltet eine Quintessenz, die sich aus dem Erlebten ergibt (Lessons learned). Verbesserungs- oder Lösungsvorschläge für die Zukunft sollten auch formuliert werden.

Voraussetzung für eine sinnvolle Nutzung von Mikroartikeln als Methode für den Erfahrungs- und Wissenstransfer ist die Möglichkeit der Publikation in einem Dokumenten- oder Content-Management-System oder einem firmeneigenen Wiki.

Die Vorteile der Methode:

- Es handelt sich um eine relativ einfache Art der Dokumentation von Wissen.
- Es ist relativ wenig technischer und personeller Aufwand nötig.
- Das Wissen wird in Form von Geschichten, die sich leicht einprägen, veranschaulicht.

Nachteile der Methode:

- Nicht jede Art von Erfahrungswissen lässt sich in Form von Mikroartikeln explizieren.
- Die Einhaltung der Formatvorlage bringt auch Einschränkungen mit sich, da nicht jedes Problem damit umfassend abgedeckt werden kann.
- Nur wenn die Wissensgeber motiviert und bereit sind, Zeit zu investieren, funktioniert diese Methode.
- Der unterschiedliche individuelle Schreibstil der Wissensgeber kann sich störend auswirken.

Neben den in Tabelle 8 beschriebenen Wissenstransfermethoden gibt es eine Anzahl von Wissenstransfermaßnahmen, die in Tabelle 10 zusammengestellt sind.

Dabei unterscheidet sich eine Maßnahme von einer Methode dadurch, dass sie eine grundlegende personelle und organisatorische Komponente hat. Maßnahmen sind immer in die Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens eingebunden und langfristig angelegt.

Wissenstransfer- maßnahmen	Ziel
<b>Altersheterogene Teams</b>	Vermittlung von Erfahrungswissen innerhalb von Arbeits- oder Projektgruppen, die vom Alter und vom Wissens- und Erfahrungsstand unterschiedlich sind
<b>Ausbildung</b>	Meister-Schüler Situation zum Wissens- und Erfahrungstransfer
<b>Coaching</b>	Schnelle Einarbeitung und Beratung jüngerer Kollegen; ältere Führungskräfte fungieren als Coach; Wissenspotenzial des älteren Mitarbeiters wird teilweise an den Jüngeren weitergegeben (Überschneidung mit Mentoring)
<b>Graue Beraterstäbe</b>	Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung und Betriebszugehörigkeit; das langjährig aufgebaute Erfahrungswissen bleibt im Unternehmen und wird bei Bedarf weitergeben
<b>Job Rotation</b>	Rotierender Arbeitsplatzwechsel innerhalb von Arbeitsgruppen, um die Aufgaben der Anderen kennenzulernen und so einen Erfahrungsaustausch herzustellen
<b>Mentoring</b>	Weitergabe von Wissen und Know-how über Produkte, Prozesse, Kunden etc. an einen jungen Kollegen; aber auch Vermittlung von unternehmensspezifischen Riten und Normen; schnelle Integration junger bzw. neuer Mitarbeiter ins Unternehmen; Vermeidung von Missverständnissen und Reibungsverlusten bei der Integration neuer Mitarbeiter; umfasst auch Beratung bei der Karriereplanung des jungen Kollegen (s.a. Patenmodell; Überschneidung mit Coaching)
<b>Patenmodell</b>	s. Mentoring
<b>Tandem</b>	Wissenstransfer in Form eines gegenseitigen Lehr- und Lernprozesses zwischen zwei Mitarbeitern; meist ein älterer und ein jüngerer Mitarbeiter mit unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshorizonten

Tab. 10: Wissenstransfermaßnahmen (eigene Darstellung)

### 7.3 Umgang mit Barrieren

Jede Wissenstransfermethode oder –maßnahme ist nur erfolgreich, wenn alle am Wissenstransfer Beteiligten daran interessiert sind, den Transfer erfolgreich abzuschließen und sich aktiv an dem Prozess zu beteiligen.

In der Praxis gibt es jedoch eine Reihe von Störfaktoren und Barrieren, die die Wissensaufnahme, den Wissenstransfer, die Wissensentwicklung und die Wissensteilung beeinträchtigen können. Zum Teil liegt es bei den involvierten Individuen selbst, die als Wissensgeber und Wissensnehmer auftreten. Aber auch die vorherrschende Unternehmens- und Kommunikationskultur trägt viel zum Gelingen bei.

Im Folgenden werden verschiedene Barrieren im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer beschrieben. Die Zusammenstellung beruht auf Erkenntnissen von Davenport/Prusak<sup>147</sup> und McNichols<sup>148</sup>, die sich zu diesem Thema kritisch aber durchaus übereinstimmend mit leichten Varianten geäußert haben.

### **Barrieren für die Wissensaufnahme**

Probleme bei der Wissensaufnahme werden größtenteils durch die beteiligten Mitarbeiter selbst hervorgerufen. Fehlende Motivation, sich neues Wissen anzueignen, Kommunikationsprobleme, fehlende Offenheit unter den Kollegen und begrenzte kognitive Fähigkeiten beim Wissensnehmer stehen der Wissensaufnahme im Wege. Das sogenannte „not-invented-here“-Syndrom, das eine Ignoranz gegenüber bereits existierendem Wissen darstellt, wirkt sich hier auch negativ aus.

### **Barrieren für die Wissenteilung**

Bei der Wissensteilung stellt die Einstellung „Wissen ist Macht“ das größte Hindernis dar. Die Angst sich überflüssig zu machen führt dazu, das Wissen für sich zu behalten. Viele hält die Frage „Was habe ich davon, mein Wissen zu teilen?“ von der Wissensteilung ab. Mit Hilfe von Incentivesystemen wird versucht, Anreize zu schaffen. Die Wirkung ist meist kurzfristiger Art. Dagegen ist die Vorbildfunktion der Führungsebene langfristig wirkungsvoller.

### **Barrieren für die Wissensentwicklung**

Bei der Wissensentwicklung kommt es auf die grundlegenden Einstellungen der Mitarbeiter zum Lernen an. Starke Barrieren bei der Wissensentwicklung sind ein grundsätzlicher Widerstand gegen Veränderungen struktureller, personeller oder technischer Art, oder eine negative Einstellung gegenüber dem Lernen an sich.

### **Barrieren für den Wissenstransfer**

Die o. g. Barrieren, die bei der Wissensteilung, -aufnahme und -entwicklung auftreten, sind auch Hindernisse für den Wissenstransfer. Hier kommen aber noch mehr Probleme zum Tragen. Während es bei den o. g. Wissensaktivitäten eher um die Einstellung und

---

<sup>147</sup> Vgl. Davenport, Prusak 1999

<sup>148</sup> Vgl. McNichols 2010

die Verhaltensweise der beteiligten Individuen ging, sind die meisten Barrieren für den Wissenstransfer unternehmensspezifisch.

Wissenstransfer wird oft in den Augen des Managements als unproduktive Arbeit gesehen. Doch fehlende Zeit und wenig Freiräume wirken sich kontraproduktiv aus. Deshalb muss sich die Unternehmenskultur entsprechend ändern bzw. anpassen. Es muss sich eine Wertschätzungskultur entwickeln, die die Wissensträger anerkennt und wertschätzt. Diese Einstellung sollte vom Management vorgelebt werden, das auch hier Vorbildcharakter haben muss.

Eine positive Fehlerkultur gehört genauso in diesen Kontext. Ein Zugeständnis Fehler machen zu dürfen und der offene Umgang mit Fehlern sind in vielen Unternehmen noch tabu. Es herrscht oft eine Kultur der Fehlerintoleranz. Das Bitten um Hilfe wird als Schwäche bzw. Unzulänglichkeit gedeutet und ist nicht akzeptiert.

Beim Wissenstransfer gibt es auch Hindernisse, die bei den beteiligten Personen, dem Nehmenden und dem Gebenden selbst liegen. Möglicherweise ist der Aufnehmende aufgrund von begrenzten kognitiven Fähigkeiten nicht in der Lage, das ihm übertragene Wissen richtig zu verstehen. Umgekehrt kann es auch vorkommen, dass der Gebende nicht die Fähigkeiten besitzt, sein Wissen adäquat zu beschreiben. Ein gemeinsames Verständnis für die Geschäftsprozesse und ein gemeinsamer Bezugsrahmen sind dagegen sehr hilfreich.

Zuletzt spielen natürlich auch soziokulturelle Faktoren beim Wissenstransfer eine Rolle. Vorurteile und Unkenntnis bzw. Ignoranz gegenüber Kollegen anderer Nationen, Sprachprobleme und damit verbundene Missverständnisse und unterschiedliche Sichtweisen bezüglich der Geschlechterrollen können zum Scheitern eines Wissenstransfers führen.

Den verschiedenen Barrieren und Behinderungen im Zusammenhang mit dem Wissenstransfer kann mit entsprechenden, zum Teil vorausschauenden Maßnahmen entgegen gewirkt werden.

Die wichtigste Voraussetzung ist eine vertrauensvolle Basis für die Zusammenarbeit aller Beteiligten. Im Vorfeld sind besonders die Führungskräfte gefordert zu erklären, in welchem Zusammenhang der Wissensaustausch steht, welchen Nutzen die aktiv Beteiligten davon haben werden und welche Bedeutung er für die Gruppe hat. Sie sind es auch, die als Vorbild auftreten müssen. Anzustreben ist es, Wissenstransferbestandteile pragmatisch in alle Prozesse und Arbeitsabläufe zu integrieren, so dass es für alle zu einer Selbstverständlichkeit wird. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht zu viel Mehraufwand nötig ist, was wieder kontraproduktiv wirken könnte.

Ängste oder Vorbehalte bei den Beteiligten müssen von den Führungskräften erkannt und abgebaut werden. Durch Aufklärung und direkte Einbeziehung aller Mitarbeiter kann diesen Barrieren begegnet werden. Ein wertschätzender Umgang, der von der Unternehmenskultur getragen wird, ist die beste Grundlage für das Gelingen.

#### 7.4 Generationsübergreifende Zusammenarbeit

Die Belegschaft in vielen Unternehmen ist zwischen 16 und 65 Jahre alt. In der Literatur wird oft eine Einteilung in vier Generationen vorgenommen, wobei die Altersgrenzen zum Teil leicht variieren.

Diese vier Generationen wurden von Hammill<sup>149</sup> in folgende Gruppen unterteilt:

- Veteranen (1922-1945)
- Baby Boomer (1946-1964)
- Generation X<sup>150</sup> (1965-1980)
- Generation Y (auch Nexters oder Millenials genannt) (1981-2000)

Neuerdings spricht man auch schon von der Generation Z, den sogenannten „Digital Natives“, die zwischen 1990 und 2010 geboren wurden. Diese Gruppe wird hier jedoch nicht weiter betrachtet, da sie noch nicht im Berufsleben steht.

---

<sup>149</sup> Greg Hammill war 2005 Leiter des Ausbildungsprogramms am FDU's Silberman College of Business.

<sup>150</sup> nach einem Buch von Douglas Coupland: Generation X. Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur. Goldmann, 2004

Hammill zeigt in seinem Beitrag „Mixing and Managing Four Generations of Employees“<sup>151</sup> die unterschiedlichen Auffassungen und Einstellungen der vier o. g. Generationen zu verschiedenen Fragestellungen des Lebens und der Arbeit. Eine vergleichende Betrachtung ist in Tabelle 11 zusammengestellt. Hier werden zwei Bereiche unterschieden. Im ersten Teil geht es um die persönlichen und sogenannten Lifestyle Charakteristika, die sich mit den Grundwerten, Familie, Ausbildung, Umgang mit Geld und der Kommunikationstechnik beschäftigen. Im zweiten Teil wird auf arbeitsplatzspezifische Charakteristika eingegangen.

Age in the year 2011		66-89	47-65	31-46	11-30
		Veterans (1922-1945)	Baby Boomers (1946-1964)	Generation X (1965-1980)	Generation Y (1981-2000)
Personal and lifestyle characteristics	Core Values	Respect for authority; Conformers; Discipline	Optimism; Involvement	Skepticism; Fun; Informality	Realism; Confidence; Extreme fun; Social
	Family	Traditional; Nuclear	Disintegrating	Latch-key kids	Merged families
	Education	A dream	A birthright	A way to get there	An incredible expense
	Communication Media	Rotary phones; One-on-one; Write a memo	Touch-tone phones; Call me anytime	Cell phones; Call me only at work	Internet; Picture phones; E-Mail
	Dealing with Money	Put it away; Pay cash	Buy now, pay later	Cautious; Conservative; Save, save, save	Earn to spend
Workplace Characteristics	Work Ethic and Values	Hard work; Respect authority; Sacrifice; Duty before fun; Adhere to rules	Workaholics; Work efficiently; Crusading causes; Personal fulfillment; Desire quality; Question authority	Eliminate the task; Self-reliance; Want structure and direction; skeptical	What's next? Multitasking; Tenacity; Entrepreneurial; Tolerant; Goal oriented
	Work is ...	An obligation	An exciting adventure	A difficult challenge; A contract	A means to an end; Fulfillment
	Leadership Style	Directive; Command- and-control	Consensual; Collegial	Everyone is the same; Challenge others; Ask why	*As this group has not spent much time in the workforce, this characteristic has yet to be determined.
	Interactive Style	Individual	Team player; Loves to have meetings	Entrepreneur	Participative
	Communications	Formal; Memo	In person	Direct; Immediate	E-Mail; Voice mail
	Feedback and Rewards	No news is good news; Satisfaction in a job well done	Don't appreciate it; Money; Title recognition	Sorry to interrupt, but how am I doing? Freedom is the best reward.	Whenever I want it, at the push of a button. Meaningful work
	Messages that motivate	Your experience is respected	You are valued; You are needed	Do it your way. Forget the rules	You will work with other bright, creative people
	Work and Family Life	Ne'er the twain shall meet	No balance; Work to live	Balance	Balance

Tab. 11: Charakterisierung der einzelnen Altersstufen, eigene Darstellung mit Ergänzungen in Anlehnung nach Hammill<sup>152</sup>

<sup>151</sup> Vgl. Hammill @2005.01.26

<sup>152</sup> Vgl. Hammill @2005.01.26, S. 4–5

Die Tabelle zeigt, dass sich in fast allen Gesichtspunkten die Einstellungen der vier verschiedenen Generationen sehr stark unterscheiden. Bestimmte Aspekte dieser Zusammenstellung sind in Bezug auf die generationenübergreifende Zusammenarbeit von besonderem Interesse. Dieses sind zum Beispiel die Grundwerte, das Führungs- und Kommunikationsverhalten, das interaktive Miteinander und die Motivationsfaktoren.

Während sich die ‚Veteranen‘ sehr angepasst und **diszipliniert** verhalten und großen Respekt Autoritäten gegenüber entgegenbringen, ist die ‚Generation X‘ eher ungezwungen und spaßorientiert. Das gleiche gilt für die ‚Generation Y‘, bei der auch der Spaß im Vordergrund steht. Diese unterschiedlichen Grundauffassungen von Arbeit können zu Spannungen im Team führen, wenn ‚Veteranen‘ und die jüngere Generation aufeinander treffen und kein Verständnis hinsichtlich der Arbeitsauffassung für einander aufbringen.

Beim **Führungsstil** finden sich auch sehr große Unterschiede. Die Generation der Veteranen agiert nach dem Prinzip „Befehl und Gehorsam“, während die Baby Boomer-Generation einen einvernehmlichen kollegialen Führungsstil bevorzugt. Die ‚Generation X‘ in Führungspositionen handelt eher nach der Prämisse „alle sind gleich“ und liebt es, die Mitarbeiter herauszufordern.

Das **Kommunikationsverhalten** ist ebenfalls über die Generationen hinweg sehr unterschiedlich. Während der ‚Veteran‘ sehr formal kommuniziert und alles schriftlich in Form von Notizen und Aufzeichnungen auf dem Papier dokumentiert, bevorzugt der ‚Baby Boomer‘ eher einen informellen persönlichen Kommunikationsstil. Die ‚Generation X‘ hat eine ähnliche Einstellung und sucht auch die direkte persönliche Kommunikation. Bei der ‚Generation Y‘, die mit den modernen Kommunikationsmitteln am vertrautesten ist, steht die E-Mail-Kommunikation und das Mobiltelefon an erster Stelle.

Hammill weist darauf hin, dass sich viele Probleme und Missverständnisse vermeiden lassen, wenn man sich über diese unterschiedlichen Kommunikationsstile klar ist.

„Learning how to communicate with the different generations can eliminate many major confrontations and misunderstandings in the workplace and the world of business.“<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> Hammill @2005.01.26, S. 2

Auch beim **interaktiven Miteinander**, das bei der generationsübergreifenden Zusammenarbeit besonders wichtig ist, gibt es sehr große Unterschiede. Der ‚Baby Boomer‘ zum Beispiel ist ein Teamplayer, der es wichtig findet, sich regelmäßig in Meetings zu besprechen und alles zu diskutieren. Der ‚Veteran‘ dagegen agiert eher als Einzelkämpfer und hält Meetings für Zeitverschwendung.

Die größte **Motivation** für den ‚Veteranen‘ ist es, wenn man ihn mit seiner Erfahrung respektiert und anerkennt. Ähnlich ist es auch beim ‚Baby Boomer‘, der Wert darauf legt, gebraucht und wertgeschätzt zu werden. Für die ‚Generation X‘ ist es eher motivierend, wenn man ihr Freiheiten lässt und ihr erlaubt, unter Umständen auch mal „Regeln zu verletzen“. Die ‚Generation Y‘ braucht zur Motivation besondere Anreize, wie beispielsweise die Aussicht, mit interessanten Fachkollegen zusammenarbeiten zu können.

Diese fünf Gesichtspunkte allein machen schon deutlich, wie unterschiedlich die verschiedenen Auffassungen und Verhaltensweisen zwischen den Generationen sind. Dieses Wissen über die Unterschiede sollte bei der Zusammensetzung von Arbeits- oder Projektgruppen berücksichtigt werden, um so Spannungen oder Schwierigkeiten vorzubeugen. Alle Teammitglieder sollten sich dieser Unterschiede bewusst sein, damit sie sich mit gegenseitigem Verständnis und Respekt begegnen.

„To work effectively and efficiently, to increase productivity and quality, one needs to understand generational characteristics and learn how to use them effectively in dealing with each individual.”<sup>154</sup>

Während Hammill die spezifischen Verhaltensweisen und Charakteristika von Alt und Jung zu grundsätzlichen Fragen des Lebens und der Arbeit untersuchte, wurde schon 2002 am Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung eine Umfrage hinsichtlich spezifischer Fähigkeiten älterer und jüngerer Menschen durchgeführt.

Es wurden Unternehmen dazu befragt, welche Kompetenzen eher älteren bzw. jüngeren Mitarbeitern zugesprochen werden. Sofern es keine signifikanten Unterschiede gab, konnte die Antwortmöglichkeit „kein Unterschied“ ausgewählt werden. Abbildung 24 zeigt das Ergebnis, sortiert nach den Kompetenzen, in denen ältere Mitarbeiter besser abgeschnitten haben als die jüngeren.

---

<sup>154</sup> Hammill @2005.01.26, S. 6



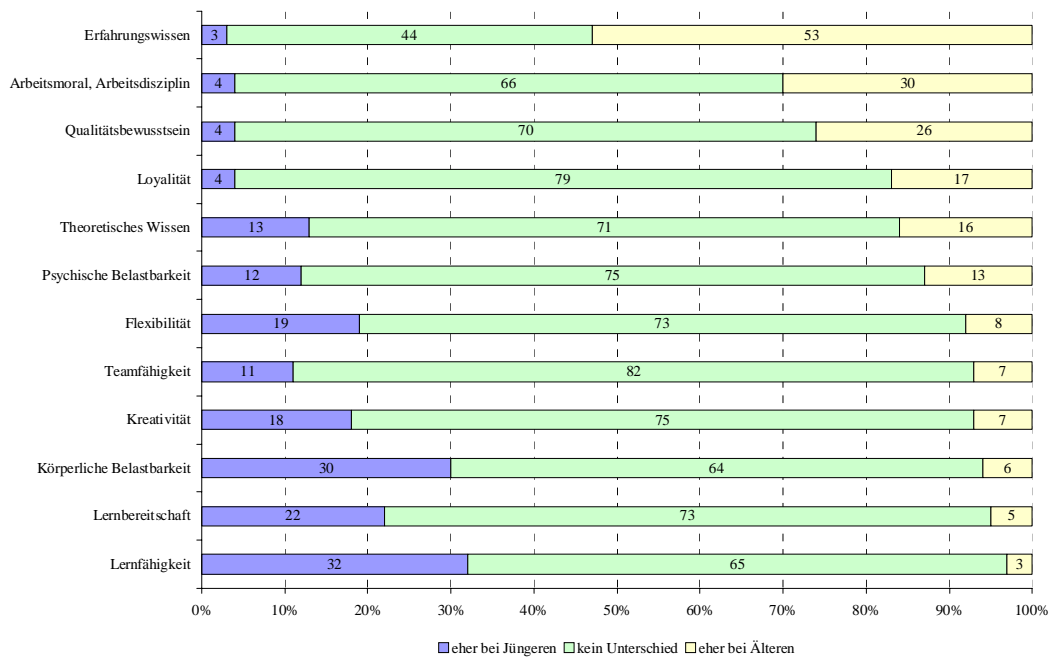


Abb. 24: Eigenschaften und Leistungsparameter von Jüngeren und Älteren im Vergleich<sup>155</sup>

Nach Einschätzung der Unternehmen steht bei älteren Mitarbeitern das Erfahrungswissen an erster Stelle. Aber auch die Arbeitsmoral und -disziplin und das Bewusstsein für Qualität rangieren ganz weit oben. Daneben gibt es Eigenschaften im Mittelfeld wie z. B. das theoretische Wissen, das bei jüngeren und älteren Mitarbeitern in gleichem Maße als vorhanden angenommen wird. Die psychische Belastbarkeit wird auch bei Jüngeren und Älteren als gleichwertig angesehen. Im unteren Drittel sind die Kompetenzen aufgeführt, bei denen vermutet wird, dass jüngere Mitarbeiter deutlich besser abschneiden. Dieses sind die körperliche Belastbarkeit, die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit. Anzumerken ist, dass es sich hierbei um Annahmen seitens der befragten Unternehmen handelt, die zum Teil in der Literatur so nicht bestätigt werden.

Deutlich wird aber, dass jüngere und ältere Mitarbeiter jeweils über Stärken verfügen, die sich in einer geschickten Zusammensetzung von Arbeitsteams für Unternehmen sehr positiv auswirken können. Die Schwächen der einen Gruppe können durch die Stärken der jeweils anderen Gruppe kompensiert werden.

<sup>155</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 2005, S. 9

Die Grafik wurde in Hinblick auf die Stärken älterer Mitarbeiter umsortiert und grafisch angepasst.

---

Hier sind besonders die Führungskräfte gefragt, diese Erkenntnisse bei der Zusammensetzung von Arbeits- und Projektgruppen zu berücksichtigen. Eine günstige personelle Konstellation trägt dazu bei, Reibungspunkte zu vermeiden und die vorhandenen Unterschiede bewusst in Vorteile für das Unternehmen umzuwandeln.

## 8 Befragung ausgesuchter Unternehmen zum Demografischen Wandel

Um die theoretischen Erkenntnisse aus den vorhergehenden Kapiteln zu reflektieren, wurde eine kleine Auswahl von Unternehmen zum demografischen Wandel interviewt. Ziel war es, als Gegenpol zu den theoretischen Ausführungen einen Eindruck davon zu bekommen, welches Problembewusstsein in den Unternehmen wirklich vorhanden ist und wie mit den Auswirkungen des demografischen Wandels in der Praxis umgegangen wird.

Für die Auswahl der Unternehmen war bestimmend, dass diese bereits Wissensmanagement praktizierten. Unter dieser Prämisse wurde erwartet, dass auch Fragestellungen wie Wissenstransfer, lebenslanges Lernen, Zusammenarbeit von Alt und Jung unter Umständen bereits im Unternehmen Thema sind. Das Ziel sollte sein, die zu entwickelnden Handlungsempfehlungen durch „Best Practices“ aus den Unternehmen anzureichern.

Anhand der beiden Broschüren „Innovative Unternehmen laden ein“<sup>156</sup> und „Exzellente Wissensorganisation“<sup>157</sup> wurde eine Anzahl geeigneter Unternehmen ausgesucht und angeschrieben. Dabei wurde Wert darauf gelegt, dass es sich um unterschiedliche Branchen handelt und auch die Betriebsgrößen differierten. Ergänzt wurde die Liste durch persönliche Kontakte zu Firmen. Es erklärten sich schließlich sechs Firmen bereit, an der Befragung teilzunehmen.

Die bei der Befragung herausgearbeiteten Ergebnisse geben nur den Entwicklungsstand der interviewten Unternehmen wieder und lassen, da es sich nicht um eine repräsentative empirische Untersuchung handelt, keine Rückschlüsse auf andere Unternehmen zu. Eine repräsentative empirische Erhebung hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt.

Für das Interview wurde die Form einer standardisierten Befragung gewählt, bei der die Fragen vorformuliert sind und in einer vorgegebenen Reihenfolge gestellt werden. Den Teilnehmern wurde der Fragenkatalog im Vorfeld zugeschickt.

---

<sup>156</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2010

<sup>157</sup> Exzellente Wissensorganisation @2009

### 8.1 Entwicklung eines Fragenkatalogs

Nach intensivem Literaturstudium wurden zur Vorbereitung acht Hypothesen aufgestellt.

Hypothesen:

1. Der demografische Faktor und die damit verbundenen Veränderungen spielen bei der gegenwärtigen Personalplanung der Unternehmen keine Rolle.
2. Ein Kompetenzmanagement, das an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und die Kenntnisse der Mitarbeiter erfasst und visualisiert, gibt es nicht.
3. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erfolgt nicht strukturiert und vorausschauend.
4. Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen werden nicht dem Lernverhalten und der Lernfähigkeit Älterer angepasst.
5. Intergenerative Lern- und Arbeitsbeziehungen gibt es nicht.
6. Die speziellen Fähigkeiten und Potenziale älterer und jüngerer Mitarbeiter werden vom Management nicht ausgeschöpft.
7. Bei der Planung und Konzipierung von Personalentwicklungsmaßnahmen werden ältere Mitarbeiter nicht mehr berücksichtigt.
8. Es gibt keine Unternehmensphilosophie, die allen Lebensphasen Wertschätzung entgegenbringt.

In Tabelle 12 sind die Hypothesen mit den dazugehörigen Fragen und dem jeweiligen Themenschwerpunkt dargestellt.

	Hypothese	Fragen	Themenschwerpunkt
		Wie viele <b>Mitarbeiter</b> hat Ihr Unternehmen?	Unternehmen
		Wie hoch ist das <b>Durchschnittsalter</b> Ihrer Belegschaft aktuell?	
		Zu welcher <b>Branche</b> gehört Ihr Unternehmen?	
1	Der demografische Faktor und die damit verbundenen Veränderungen spielen bei der gegenwärtigen Personalplanung der Unternehmen keine Rolle.	Glauben Sie, dass sich der <b>demografische Wandel</b> auf Ihr Unternehmen in der Zukunft auswirken wird und wenn ja, wie wird sich das ausdrücken?	Problembewusstsein zum demografischen Wandel
		Was sehen Sie ggf. als das größte <b>Problem</b> an?	Organisatorisches Umfeld
		Welche <b>Abteilung/Organisationseinheit</b> beschäftigt sich mit den o. g. Problemen?	
		Gibt es eine <b>Altersstrukturanalyse</b> ? Erheben Sie die Altersstruktur und Altersentwicklung der Belegschaft und wenn ja, wie?	
2	Ein Kompetenzmanagement, das an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und die Kenntnisse der Mitarbeiter erfasst und visualisiert, gibt es nicht.	Verfügen Sie über ein <b>Kompetenz-Managementsystem</b> ? Erfassen Sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und wenn ja, wie?	Kompetenzmanagement
		Wie erfolgt die <b>Einarbeitung neuer Mitarbeiter</b> bzw. Nachfolger?	Einarbeitung, Wissenstransfer
3	Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erfolgt nicht strukturiert und vorausschauend.	Gibt es Maßnahmen oder evtl. einen <b>Maßnahmenkatalog</b> in ihrem Unternehmen, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu fördern und den Know-how-Verlust zu begrenzen?	
4	Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen werden nicht dem Lernverhalten und der Lernfähigkeit Älterer angepasst.	Gibt es spezielle <b>Lern- und Entwicklungsprogramme</b> für ältere Mitarbeiter und wenn ja, welche?	Lebenslanges Lernen

Tab. 12-1: Hypothesen, Fragen, Themenschwerpunkte

	Hypothese	Fragen	Themenschwerpunkt
5	Intergenerative Lern- und Arbeitsbeziehungen gibt es nicht.	Gibt es spezielle <b>intergenerative Maßnahmen</b> oder Projekte?	Intergenerative Zusammenarbeit
6	Die speziellen Fähigkeiten und Potenziale älterer und jüngerer Mitarbeiter werden vom Management nicht ausgeschöpft.	Wie wird in Ihrem Unternehmen den jeweiligen <b>Stärken und Schwächen</b> älterer (und jüngerer) Mitarbeiter Rechnung getragen?	Unterschiede im Lern- und Arbeitsverhalten jüngerer und älterer Mitarbeiter
7	Bei der Planung und Konzipierung von Personalentwicklungsmaßnahmen werden ältere Mitarbeiter nicht mehr berücksichtigt.	Gibt es spezielle <b>Personalentwicklungsmaßnahmen</b> für ältere Mitarbeiter und wenn ja, wie sehen diese aus?	Personalentwicklung
8	Es gibt keine Unternehmensphilosophie, die allen Lebensphasen Wertschätzung entgegenbringt.	Gibt es im <b>Unternehmensleitbild</b> den Ansatz, Mitarbeitern in allen Lebensphasen Wertschätzung entgegen zu bringen?	Wertschätzung älterer Mitarbeiter

Tab. 12-2: Hypothesen, Fragen, Themenschwerpunkte

Der daraus entwickelte Fragenkatalog befindet sich in Anhang 1.

## 8.2 Teilnehmende Unternehmen für die Befragung

Für die Befragung stellten sich sechs Unternehmen aus den folgenden Branchen zur Verfügung:

- Metallverarbeitende Industrie
- Chemische Industrie
- Metallerzeugung und –bearbeitung
- Energiebranche
- Dienstleistung; Informations- und Kommunikationstechnologien
- Luft- und Raumfahrt

Die Ansprechpartner, die größtenteils aus dem Bereich Personalentwicklung kamen, stellten sich sehr bereitwillig diesem Interview. Ihnen wurde zugesichert, dass ihre Angaben anonymisiert verarbeitet werden. Die Interviews wurden aufgezeichnet und die zentralen Aussagen anschließend in einer Excel-Tabelle (s. Anhang 2) stichwortartig zusammengefasst.

Da die teilnehmenden Unternehmen selbst keinen Überblick haben, wie sie im Vergleich zu anderen Firmen dastehen, drückten einige Teilnehmer ein großes Interesse an den Ergebnisse der Befragung aus und erhielten die Zusammenstellung der Ergebnisse.

## 8.3 Ergebnisse der Befragung

Die **Mitarbeiterzahlen** der beteiligten Firmen lagen zwischen 250 und 20.000. Man könnte vermuten, dass sich große Unternehmen eher mit den Problemen des demografischen Wandels beschäftigen als kleine und in dieser Beziehung schon weiter entwickelt wären. Bei dieser Befragung stellte es sich jedoch anders dar. Das kleinste Unternehmen mit nur 250 Mitarbeitern war im Vergleich zu allen anderen hinsichtlich der Sensibilität gegenüber dem demografischen Wandel und seinen Folgen für das Unternehmen am weitesten fortgeschritten und hatte entsprechende Maßnahmen teilweise schon eingeführt. Eine Schlussfolgerung daraus könnte sein, dass es kleinen Firmen leichter fällt,

neue Verfahren einzuführen und umzusetzen als großen, bei denen die Entscheidungsprozesse schwerfälliger und langwieriger sind.

Das **Durchschnittsalter** der Belegschaften der befragten Firmen betrug 43 Jahre, wobei die Spannweite zwischen 38,5 und 45 Jahren lag. Drei Unternehmen (Metallerzeugung und –bearbeitung, Energiebranche und Luft- und Raumfahrt) sind dem Metalltarifvertrag angeschlossen, der immer noch die Möglichkeit der Altersteilzeit bietet. Beim Energieunternehmen wurde ausdrücklich erwähnt, dass es Dank der Altersteilzeitmöglichkeit keine Beschäftigten mehr gibt, die älter als 58 Jahre sind.

Das Unternehmen der Chemiebranche ist an den Tarifvertrag der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) gebunden, der seit 2009 besondere Regelungen zur Lebensarbeitszeit und Demografie enthält. Altersteilzeit ist seitdem für die Mitarbeiter der chemischen Industrie nicht mehr möglich.

Das Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche (Informations- und Kommunikationstechnologie) hat das geringste Durchschnittsalter von nur 38,5 Jahren.

Fast alle beteiligten Unternehmen zeigten ein großes **Problembewusstsein** in Bezug auf den demografischen Wandel und seine Folgen. Die Alterung der Belegschaft und der Nachwuchsmangel stehen an oberster Stelle. Einige Unternehmen begegnen dem Nachwuchsmangel durch Kooperationen mit Schulen und Universitäten (z. B. Vergabe von Stipendien), um so potenzielle Interessenten auf sich aufmerksam zu machen.

Das Unternehmen der Luft- und Raumfahrt sieht das Ausscheiden der Mitarbeiter in Kohorten als das größte Problem an. Dem Unternehmen ist dabei bewusst, dass die zurzeit noch vorhandene Möglichkeit der Altersteilzeit sich kontraproduktiv vor dem Hintergrund des demografischen Wandels auswirkt.

Das Unternehmen der Energiebranche sieht dagegen das kollektive Ausscheiden bestimmter Jahrgänge eher als Chance. Man ist dort der Meinung, dass das zurzeit vorhandene Personal, das noch sehr von einer traditionellen Unternehmenskultur geprägt ist, den Herausforderungen der Zukunft nicht gewachsen sein wird. Dadurch, dass alle älteren Mitarbeiter vorzeitig ausscheiden, wird eine Verjüngung der Belegschaft vorangetrieben.

Die Unternehmen der chemischen Industrie und der Energiebranche räumten ein, dass man eigentlich schon viel weiter in Bezug auf die Herausforderungen des demografi-



schen Wandels sein müsste, aber es immer wieder dringendere Aufgabenstellungen gibt, die dazu führen, das Herangehen zu verschieben. In den Führungsetagen müsste vor allen Dingen ein Umdenken in Gang gesetzt werden.

Je nach Branche stellten sich die **Hauptprobleme** sehr unterschiedlich dar. Das Unternehmen der Luft- und Raumfahrt problematisierte z. B. das Ausscheiden der Baby Boomer besonders, während hier der Nachwuchsmangel kein Problem darstellt. Die Luft- und Raumfahrtbranche sei so attraktiv, dass es immer noch genug Bewerbungen gibt, obwohl auch eingeräumt wurde, dass die Bewerberzahlen in der letzten Zeit zurückgehen.

Das Unternehmen der chemischen Industrie, das auch über einen Standort in den neuen Bundesländern verfügt, hat dagegen sehr große Nachwuchsprobleme. Die strukturellen Probleme der Region wirken sich negativ auf die Rekrutierung aus.

Beim Unternehmen aus der Metallerzeugung und –bearbeitung stellt die Alterung der Belegschaft das größte Problem dar. Die meisten Mitarbeiter werden hier in der Produktion im Schichtbetrieb eingesetzt. Insofern stehen Maßnahmen des Gesundheitsschutzes, der Ergonomie und die Einführung individueller Arbeitszeitmodelle im Vordergrund.

In fast allen Unternehmen ist der **Personalbereich** für die Fragestellungen hinsichtlich des demografischen Wandels zuständig, zum Teil ist aber auch das Wissensmanagement oder die Ausbildungsabteilung involviert.

Alle Unternehmen erstellen regelmäßig **Altersstrukturanalysen**. Nur beim Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnik war dieses Instrument nicht bekannt. Man zeigte jedoch sehr großes Interesse und bat um eine Übersicht kostenlos verfügbarer Tools im Internet, die auch im Anhang 3 aufgeführt sind.

Die Technik der Erstellung der Altersstrukturanalyse ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich.

Das Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie benutzt das kommerzielle Softwareprogramm ASAPro<sup>158</sup>, mit dem es sehr zufrieden ist. Beim Unternehmen der chemischen Industrie, in dem seit 2009 die Erstellung einer Altersstrukturanalyse im Tarifvertrag festgeschrieben und Pflicht ist, wird mit einem Download aus dem Personalver-

---

<sup>158</sup> ASA Pro @2009.08.03

waltungsprogramm (SAP HR<sup>159</sup>) gearbeitet. Die Daten werden mit Hilfe eines Programms in Excel transferiert und anschließend grafisch ausgewertet. Das Unternehmen der Metallerzeugung und –bearbeitung geht ähnlich vor.

Einige der Unternehmen betrachten die Altersstruktur nur auf Unternehmensebene, andere brechen die Ergebnisse auf Bereichs- oder Abteilungsebene herunter. Jedes der befragten Unternehmen hält die Altersstrukturanalyse für ein wichtiges Instrument der strategischen Personalentwicklung.

Alle interviewten Firmen betreiben in irgendeiner Form **Kompetenzmanagement**. Das Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie arbeitet mit Kompetenzmatrizen, die in das ERP<sup>160</sup>-System eingebunden sind und jederzeit vom Vorgesetzten eingesehen werden können. Alle Spezialkompetenzen und Beurteilungen werden in diesem System verwaltet und in Form einer Ampel veranschaulicht. Rot markiert das Fehlen und grün das Vorhandensein von Kompetenzen.

In dem Unternehmen der chemischen Industrie gibt es noch kein spezielles Tool. Hier werden im Rahmen von Mitarbeitergesprächen Kompetenzen bewertet und dokumentiert. Es wird jedoch aktuell an einem Kompetenzmanagementsystem für die Mitarbeiter, die tariflich bezahlt werden, gearbeitet.

Im Unternehmen der Metallerzeugung und –bearbeitung werden so genannte Entwicklungskonferenzen abgehalten, bei denen die Kompetenzen der Mitarbeiter (schwerpunktmäßig der Fach- und Führungskräfte) bewertet werden. Die Ergebnisse werden mit Hilfe von Excel und Powerpoint dokumentiert und visualisiert. Es ist geplant, eine Erweiterung von SAP mit dem Spezialprogramm Nakisa (Talent Visualization) zur besseren Ressourcenplanung im Unternehmen einzuführen.

Das Unternehmen der Energiebranche ist gerade dabei, strategisches Kompetenzmanagement einzuführen. Zurzeit werden nur bestimmte Zielgruppen betrachtet. Ab 2012 ist eine konzernweite Einführung geplant.

Beim Dienstleistungsunternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche ist Kompetenzmanagement zurzeit auch ein aktuelles Projekt. Es gibt noch keine Erfahrungswerte

---

<sup>159</sup> SAP = großer Softwarehersteller; HR = Human Resources

<sup>160</sup> ERP = Enterprise Resource Planning; System zur Unterstützung der Ressourcenplanung eines Unternehmens

Das Unternehmen der Luft- und Raumfahrt betreibt Kompetenzmanagement mit Hilfe des HR-Moduls von SAP. Als ein qualitätszertifiziertes Unternehmen ist es verpflichtet, ein Kompetenzmanagementsystem zu pflegen. Kritisch angemerkt wurde hier, dass ein solches System immer stark von den Beteiligten abhängt. Führungskräfte und auch Mitarbeiter sind gefordert, die Angaben regelmäßig zu überprüfen und zu aktualisieren. Nur dann sind belastbare Abfragen beispielsweise zur Potenzial- oder Nachfolgeplanung möglich.

In den meisten der befragten Unternehmen findet keine systematisch geplante **Einarbeitung neuer Mitarbeiter** statt. Meistens wird sie von den direkten Kollegen oder Vorgesetzten übernommen. Eine überlappende Tätigkeit des Nachfolgers mit dem Vorgänger wird im Allgemeinen als sehr sinnvoll und nützlich angesehen, findet jedoch in der Praxis selten Anwendung (Zeit- und Kostengründe). Angemerkt wurde, dass teilweise aber auch darauf verzichtet werden kann, da die Nachfolger oft aus dem eigenen Personalbestand kommen (Metallerzeugung und –bearbeitung; Energiebranche und Luft- und Raumfahrt) und sich schon langfristig auf die Übernahme der neuen Aufgabe vorbereiten konnten.

Beim Dienstleistungsunternehmen der Informations- und Kommunikationsbranche arbeitet man bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter mit Checklisten. Jeder neue Mitarbeiter bekommt eine Übersicht der wichtigsten allgemeinen Unterweisungen. Zusätzlich gibt es spezielle arbeitsplatzbezogene Checklisten, die mit Hilfe der Führungskraft durchgegangen und gemeinsam abgearbeitet werden. Hier gibt es gute Erfahrungen mit der Unterstützung neuer Mitarbeiter durch Mentoren. Besonders bei neuen Vertriebsmitarbeitern und bei bestimmten Ausbildungsberufen, wie z. B. dem Systemkaufmann, hat sich das Mentorenkonzept bewährt.

Das Unternehmen der Luft- und Raumfahrt führt für alle neuen Mitarbeiter unabhängig von der Hierarchiestufe eine „Welcome Newcomer“-Veranstaltung durch. Die spezielle fachliche Einarbeitung wird vom Vorgesetzten geplant, der auch entscheidet, welche Schulungen besucht werden müssen und ob eventuell Hospitanzen sinnvoll sein könnten. Hier ist es auch für neue Mitarbeiter aus der Verwaltung oder für Ingenieure möglich, eine sogenannte „Blaumann-Woche“ in der Produktion zu absolvieren. Wenn es für sinnvoll erachtet wird, bekommt der neue Mitarbeiter einen Paten an die Seite gestellt, der ihn bei der Einarbeitung über einen bestimmten Zeitraum begleitet.

Bei drei der sechs befragten Unternehmen wird als **Wissenstransfermethode** eine Form der Wissensstaffette (s. Kap. 7.2) praktiziert. Einige Firmen sprechen auch von der Wissensstaffel oder dem Baton Passing.

Das Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie hat ein von der Ruhr-Universität Bochum entwickeltes Wissenstransferverfahren (Nova.PE<sup>161</sup>) etabliert. Das Unternehmen setzt dieses Transferverfahren jedoch nur bei sogenannten „Wissensarbeitsplätzen“ ein.

Einige Unternehmen (Dienstleistungsunternehmen der Informations- und Kommunikationstechnologie und Luft- und Raumfahrt) sehen einen großen Vorteil in altersgemischten Teams, räumen jedoch auch ein, dass es nicht immer gelingt, solche Teams bewusst zusammenzusetzen, oft ergibt es sich einfach zufällig.

Spezielle **intergenerative Maßnahmen** gibt es in keinem der befragten Unternehmen, bzw. sie waren den Befragten nicht bekannt. Aus dem Unternehmen der Metallherzeugung und -bearbeitung wurde berichtet, dass sich Mitarbeiter geweigert hätten, sich aus ihren gewohnten, meist altershomogenen Arbeitsgruppen, herauszulösen, da es als Diskriminierung bzw. Strafe empfunden wurde. Daraufhin wurde dieser Ansatz wieder aufgegeben.

Im Unternehmen der Luft- und Raumfahrtindustrie wird das Thema intergenerative Maßnahmen unter dem Stichwort „Diversity“ bzw. auch „Age Diversity“ behandelt. Es wurde jedoch bemerkt, dass sich ein entsprechendes Bewusstsein erst noch bei den Führungskräften entwickeln müsste. Man denkt darüber nach, spezielle Führungsseminare zu diesem Thema anzubieten. Auch hier wurde eingeräumt, dass man bei allen Maßnahmen darauf zu achten hat, dass sie nicht als altersdiskriminierend aufgefasst werden.

Keines der befragten Unternehmen bietet **spezielle Lern- und Entwicklungsprogramme** für ältere Mitarbeiter an. Ein Unternehmen (Metallherzeugung und -bearbeitung) berichtete von Ansätzen dazu. Diese wurden aber wieder verworfen, weil eine Unterscheidung der Lernangebote für Alt und Jung als Diskriminierung empfunden wurde. Ähnliche Befürchtungen teilten die meisten der anderen Unternehmen. Nur das Unternehmen der Luft- und Raumfahrt gab an, dass es nicht ausgeschlos-

---

<sup>161</sup> Nova.PE @

sen sei, zukünftig altersspezifische Schulungen anzubieten, nämlich dann, wenn der größere Teil der Belegschaft älter als 50 Jahre sein wird.

Keines der befragten Unternehmen hat spezielle **Personalentwicklungsprogramme** für ältere Mitarbeiter. Das bedeutet, es wird hinsichtlich der Qualifizierung und Weiterbildung keine Unterscheidung nach dem Alter gemacht. Im Allgemeinen wurde angegeben, dass ohne weiteres auch Mitarbeiter, die älter als 50 Jahre sind, gefördert werden, wenn es sinnvoll erscheint. Allerdings wurde auch zugegeben, dass es in der Vergangenheit eher selten vorkam.

Aus dem Unternehmen der Metallerzeugung und –bearbeitung wurde berichtet, dass es seit zwei Jahren für alle Mitarbeiter die Vorgabe gibt, an Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen. Diese Teilnahme wird mit Bonuszahlungen belohnt. Das Luft- und Raumfahrt-Unternehmen hat gute Erfahrungen mit Auslandsentsendungen von Mitarbeitern gemacht, die der Altersgruppe 50+ angehören. Mehr als die jüngeren Kollegen verfügen diese Mitarbeiter über einen sehr großen Erfahrungsschatz und sind familiär ungebundener und somit flexibler.

Im Unternehmen der Energiebranche mit noch existierender Altersteilzeitregelung, besteht bislang keine Notwendigkeit, Personalentwicklungsprogramme für Ältere anzubieten. Man beginnt jedoch, Ansätze zu entwickeln.

Die **Stärken und Schwächen jüngerer und älterer Mitarbeiter** werden in den meisten der befragten Unternehmen z. B. bei der Zusammensetzung von Teams nicht in besonderem Maße berücksichtigt. Lediglich das Unternehmen der Luft- und Raumfahrt konnte berichten, dass bei der Zusammensetzung von Projektteams versucht wird, die speziellen Fähigkeiten jüngerer und älterer Mitarbeiter auszunutzen. Man ist sich dort der Vorteile bewusst, räumt aber ein, dass es nicht immer gelingt und bei den Führungskräften zum Teil noch das Bewusstsein dafür fehlt.

Keines der befragten Unternehmen konnte berichten, dass im **Unternehmensleitbild** die Wertschätzung älterer Mitarbeiter ausdrücklich erwähnt wird. Im Allgemeinen sieht man es als Selbstverständlichkeit an, allen Mitarbeitern, so auch den Älteren, Wertschätzung entgegen zu bringen.

Die beiden Unternehmen der Metallerzeugung und -bearbeitung und der Dienstleistungsbranche gaben an, dass in ihrem Unternehmensleitbild speziell darauf hingewiesen wird, dass es keine Diskriminierung geben darf und alle Mitarbeiter gleich behandelt werden müssen. Das bezieht sich natürlich nicht nur auf ältere Mitarbeiter, sondern schließt beispielsweise auch Frauen oder Mitarbeiter anderer Nationalitäten mit ein. Beim Luft- und Raumfahrt-Unternehmen spricht man im Unternehmensleitbild von „Diversity Management“.

Lediglich aus dem Unternehmen der Energiebranche wurde berichtet, dass dort immer noch Altersstereotype vorherrschen. Die Unternehmensleitung präferiert hier nach wie vor Lösungen wie Altersteilzeit und Vorruhestand und setzt auf eine jugendzentrierte Personalpolitik. Erst wenn Handlungsdruck entsteht, würden Veränderungen angestoßen. Im Personalbereich hat man die Problematik schon länger vor Augen, beim Management fehlt jedoch noch das Bewusstsein.

Im Folgenden wird zu jeder Hypothese eine kurze Zusammenfassung gegeben:

**1. Der demografische Faktor und die damit verbundenen Veränderungen spielen bei der gegenwärtigen Personalplanung der Unternehmen keine Rolle.**

Diese Hypothese wurde widerlegt. Die Unternehmen haben die Auswirkungen des demografischen Wandels, wie den Fachkräftemangel und die Alterung der Belegschaft vor Augen. Man steht aber noch am Anfang der praktischen Umsetzung. Für einige der befragten Unternehmen spielt der demografische Wandel noch keine große Rolle, da es dort immer noch Altersteilzeit und Vorruhestandsregelungen gibt.

**2. Ein Kompetenzmanagement, das an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und die Kenntnisse der Mitarbeiter erfasst und visualisiert, gibt es nicht.**

Diese Hypothese wurde zum Teil widerlegt. In allen Unternehmen gibt es eine Form von Kompetenzmanagement, und die Transparenz über das Kompetenzspektrum der Mitarbeiter ist den Unternehmen wichtig. Allerdings wird Kompetenzmanagement kaum als strategisches Werkzeug genutzt.

**3. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erfolgt nicht strukturiert und vorausschauend.**

Diese Hypothese wurde von den meisten der befragten Unternehmen bestätigt. Die Einarbeitung erfolgt eher unstrukturiert und zufällig.

**4. Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen werden nicht auf das Lernverhalten und die Lernfähigkeit Älterer angepasst.**

Diese Hypothese wurde bestätigt. Es gibt keine Schulungsangebote, die an das Lernverhalten Älterer angepasst sind. Allerdings wurde eingewendet, dass eine Anpassung der Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen altersdiskriminierend wäre.

**5. Intergenerative Lern- und Arbeitsbeziehungen gibt es nicht**

Diese Hypothese wurde zum Teil widerlegt. Einigen Unternehmen versuchen, die intergenerativen Vorteile zu nutzen, was jedoch teilweise an den Teilnehmern selbst oder auch den Führungskräften scheitert.

**6. Die speziellen Fähigkeiten und Potenziale älterer und jüngerer Mitarbeiter werden vom Management nicht ausgeschöpft.**

Diese Hypothese wurde bestätigt. Fünf der sechs befragten Unternehmen nutzen die Stärken und Schwächen jüngerer und älterer Mitarbeiter nicht bewusst.

**7. Bei der Planung und Konzipierung von Personalentwicklungsmaßnahmen werden ältere Mitarbeiter nicht mehr berücksichtigt.**

Diese Hypothese wurde widerlegt. Seitens der Unternehmen wurde angegeben, dass es Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für alle Altersstufen gibt. Eine Unterscheidung nach dem Alter erscheint nicht sinnvoll bzw. würde als diskriminierend angesehen.

**8. Eine Unternehmensphilosophie, die allen Lebensphasen Wertschätzung entgegenbringt, gibt es nicht.**

Diese Hypothese wurde bestätigt. In keinem der Unternehmen wird im Unternehmensleitbild speziell die Wertschätzung älterer Mitarbeiter angesprochen. Eine Gleichbehandlung aller Mitarbeiter und das Verbot von Diskriminierung findet aber Ausdruck.



## 9 Handlungsempfehlungen Demografiemanagement

Die gravierendsten Auswirkungen des demografischen Wandels für die Unternehmen sind die Alterung der Belegschaft sowie der Fachkräfte- und Nachwuchsmangel (s. Kap. 3.2). Jede Firma muss für sich herausfinden, in welchem Umfang sie von diesen Auswirkungen betroffen sein wird. Die in diesem Kapitel entwickelten Handlungsempfehlungen sollen als Hilfestellung in diesem Prozess dienen.

Voraussetzung für ein innerbetriebliches Demografiemanagement ist eine Sensibilität und ein Problembewusstsein für das Thema Demografie, das im Unternehmen und speziell bei den Führungskräften vorhanden sein sollte. Unternehmen müssen sich im Klaren darüber sein, dass der demografische Wandel eine Alterung der Belegschaft und je nach Branche auch einen Fach- und Nachwuchskräftemangel mit sich bringen wird. Um zu sehen, inwieweit das eigene Unternehmen von diesen Herausforderungen betroffen sein wird, ist es notwendig, die personelle Ausgangssituation des Betriebes zu analysieren. Das Ergebnis dieser Analyse macht deutlich, ob Handlungsbedarf besteht.

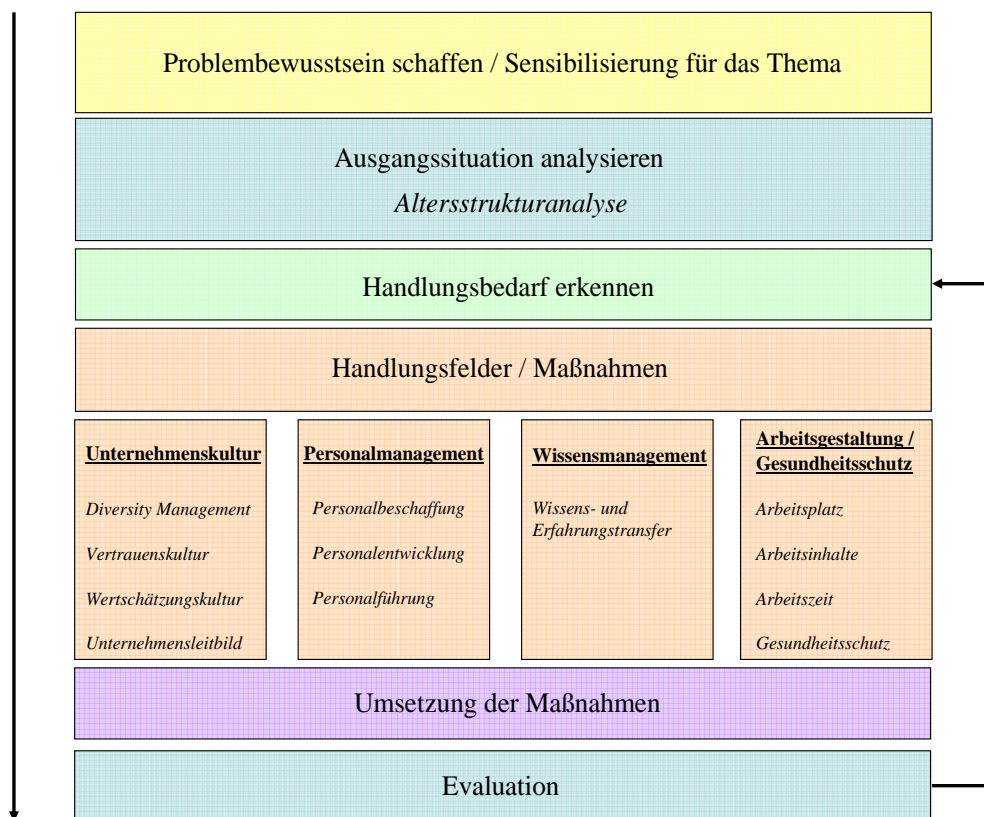


Abb. 25: Prozess des betrieblichen Demografiemanagements (eigene Darstellung)

Zur Darstellung des Ist-Zustands ist es empfehlenswert, eine Altersstrukturanalyse durchzuführen.

Das Ergebnis zeigt, in welchem Maße die folgenden Handlungsfelder in Bezug auf die Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen sind:

- Unternehmenskultur
- Personalmanagement
- Wissensmanagement
- Arbeitsgestaltung bzw. der Gesundheitsschutz

Jedes dieser Handlungsfelder umfasst eine größere Anzahl von Aspekten und Maßnahmen, die im Folgenden ausführlicher beschrieben werden.

Der Gesamtprozess des betrieblichen Demografiemanagements wird mit einer Evaluation der Maßnahmen abgeschlossen, dabei wird festgelegt, ob weiterer Handlungsbedarf besteht und ggf. neue Handlungsfelder bestimmt werden müssen.

Im Folgenden werden in Form von Checklisten die wichtigsten Fragestellungen und Maßnahmen pro Handlungsfeld dargestellt.

### **9.1 Altersstrukturanalyse**

Die Altersstrukturanalyse ist ein Instrument, das Unternehmen helfen soll, die aktuelle Zusammensetzung der Belegschaft unter Gesichtspunkten des demografischen Wandels zu untersuchen. Sie gibt Antworten auf die Frage, wie sich der demografische Wandel konkret auf die Alters- und Qualifikationsstruktur des eigenen Unternehmens auswirken wird. Anhand dieser Analyse werden mittel- und langfristige Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur deutlich, auf die das strategische Personalmanagement reagieren muss.

Zur Erstellung einer Altersstrukturanalyse gibt es eine Auswahl von kostenlosen Tools zum Download im Internet (s. Anhang 3). Darüber hinaus bieten auch Unternehmensbe-

ratungsfirmen professionelle Begleitung bei der Durchführung von Altersstrukturanalysen an.

Die grundlegende Altersstrukturanalyse untersucht die Belegschaft nach Geburtsjahren und nach Geschlecht. Dabei ergibt sich eine aktuelle Altersverteilung der Beschäftigten (s. Abb. 26). Diese kann:

- altersheterogen,
- altershomogen jugendzentriert,
- altershomogen altenzentriert oder
- altershomogen komprimiert sein.

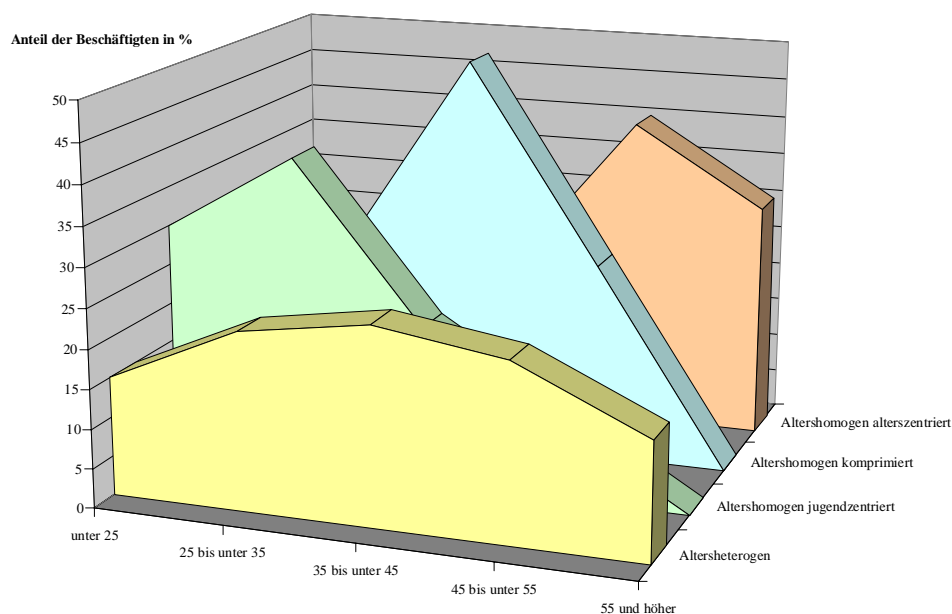


Abb. 26: Altersverteilungen<sup>162</sup>

Die ideale Altersverteilung ist die Altersheterogenität. Hierbei gibt es einen fast ausgeglichenen Mix aller Altersstufen. Keine Altersgruppe sticht hervor. Diese Idealverteilung wird dann erreicht, wenn die Einstellung neuer Arbeitskräfte zahlenmäßig ungefähr so groß ist wie die Zahl der ausscheidenden Mitarbeiter. Der Vorteil einer altersheterogenen Verteilung liegt darin, dass auch bei massivem Ausscheiden einer Altersgruppe (z. B. der Baby Boomer) kein schlagartiger Erfahrungs- und Wissensverlust zu befürchten ist<sup>163</sup>.

<sup>162</sup> Buck, Kistler, Mendius 2002, S. 55

<sup>163</sup> Vgl. Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung 2006, S. 31

Eine **altershomogene jugendzentrierte Altersstruktur** besteht oft in Firmen, die eine Verjüngung ihrer Belegschaft durch Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeit angestrebt haben. Der größte Teil der Mitarbeiter ist jünger als 45 Jahre. Für diese Firmen liegt eine Gefahr im massiven Wissens- und Erfahrungsverlust durch das Ausscheiden langjähriger Mitarbeiter, sofern nicht für einen angemessenen Wissenstransfer gesorgt wird. Hier ist ein Karrierestau zu befürchten, der es jungen aufstrebenden Mitarbeitern schwer machen wird, aufzusteigen, was zur Folge hat, dass erfolgsversprechende Mitarbeiter das Unternehmen verlassen werden und auch so ein Wissensverlust stattfindet<sup>164</sup>. Ziel muss es bei einer jugendzentrierten Altersstruktur sein, bei der Rekrutierung von Mitarbeitern auch ältere Bewerber zu berücksichtigen.

Eine **altershomogene alterszentrierte Altersstruktur** liegt oft dann vor, wenn in der Vergangenheit nicht darauf geachtet wurde, kontinuierlich für jüngere Neueinstellungen zu sorgen. Ein Grund könnte auch sein, dass das Unternehmen evtl. nicht attraktiv genug ist, um jungen Nachwuchs anzulocken<sup>165</sup>. Bei einer alterszentrierten Belegschaftsstruktur droht dem Unternehmen beim kohortenmäßigen Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge ein massiver Erfahrungs- und Wissensverlust, der kaum von der verbleibenden Belegschaft aufgefangen werden kann. Für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter muss schnellstens gesorgt werden, dabei sollte eine altersheterogene Einstellungspolitik verfolgt werden, die die Alterszentrierung abmildert.

Eine **altershomogene komprimierte Altersstruktur** wird sich in den nächsten zehn Jahren zu einer alterszentrierten entwickeln, es sei denn, die Personalbeschaffung wirkt dem rechtzeitig entgegen. Durch eine ausgewogene Einstellungspolitik könnte diese Entwicklung mit ihren negativen Auswirkungen verhindert oder mindestens abgemildert werden.

Eine Altersstrukturanalyse kann mit der Betrachtung der Geburtsjahrgänge der Belegschaft aufhören, es kann sich aber auch noch eine Untersuchung nach Qualifikationsniveaus anschließen. Dabei wird auf Unternehmensebene oder bezogen auf Organisationseinheiten bzw. Arbeits- und Funktionsgruppen geprüft, welche Kompetenzen in den

---

<sup>164</sup> Vgl. Brandenburg, Domschke 2007b, S. 116

<sup>165</sup> Vgl. Brandenburg, Domschke 2007b, S. 117–118

jeweiligen Altersgruppen vorhanden sind. Kombiniert mit den Angaben aus der Altersanalyse zeigt dieses Wissen die Gefahr auf, ob bestimmte Kompetenzen oder Spezialwissen durch das Ausscheiden von Mitarbeitern für das Unternehmen verloren gehen könnten. Mit Hilfe von Methoden aus dem Kompetenzmanagement (s. Kap. 5) können kritisches Wissen und Spezialkompetenzen visualisiert und zur Entscheidungsunterstützung herangezogen werden.

Die Altersstrukturanalyse kann aber noch weit über das Aufzeigen von potenziellen Risiken hinaus gehen, denn anhand der vorliegenden Zahlen können Prognosen im Allgemeinen für die nächsten fünf bis zehn Jahre erstellt werden. Diese Ergebnisse helfen, die Unternehmens- und Personalstrategie zu überdenken und ggf. den neuen Bedingungen anzupassen.

Checkliste Altersstrukturanalyse:

Ist die Altersstruktur im Unternehmen bekannt?	→ Altersstrukturanalyse
Wo sehen wir das Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren?	→ Unternehmensstrategie
Gibt es Expansionspläne? Sollen neue Märkte erschlossen werden? Wird es neue Produkte geben?	→ Unternehmensstrategie
Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden für die Erreichung der Ziele benötigt?	→ Kompetenzmanagement
Gibt es die erforderlichen Kompetenzen schon im Unternehmen oder müssen sie erst entwickelt werden?	→ Kompetenzmanagement → Qualifikation → Rekrutierung
Gibt es (ältere) Mitarbeiter, die über kritisches Wissen verfügen, das vor dem Ausscheiden noch transferiert und bewahrt werden muss?	→ Wissensmanagement
Wie kann sichergestellt werden, dass dieses Wissen im Unternehmen bleibt?	→ Wissenstransfer

## 9.2 Unternehmenskultur

Demografiemanagement im Unternehmen bedarf einer unternehmensweiten Sensibilisierung für dieses Thema. Im Fünften Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland wird von der Schaffung einer „demografiesensiblen“ Unternehmenskultur gesprochen. „Damit ist gemeint, dass Betriebe eine Personal- und Beschäftigungspolitik mit dem Ziel der gleichberechtigten Behandlung aller Altersgruppen im Betrieb praktizieren.“<sup>166</sup>

Bei der Erarbeitung des Themas sollten Unternehmensleitung, Personalmanagement, Führungskräfte und Mitarbeitervertreter eingebunden sein. Natürlich müssen auch alle Mitarbeiter über Veränderungen, die der demografische Wandel für das Unternehmen mit sich bringen wird, informiert werden. Deller führt dazu aus:

„Entscheidend ist, dass innerhalb der Organisation Veränderungen der demografischen Rahmenbedingungen sichtbar gemacht und kommuniziert werden. Ebenso muss darauf hingewiesen werden, wie diese Veränderungen aussehen werden und welche Auswirkungen dies auf das Unternehmen haben kann.“<sup>167</sup>

Für die Sensibilisierung der Belegschaft bietet sich eine Kommunikationsoffensive an. Durch Plakataktionen, Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift, Beiträge oder Informationsstände bei Betriebsversammlungen oder eine spezielle Informationsplattform im Intranet können viele Mitarbeiter erreicht und ein Bewusstsein für den demografischen Wandel geschaffen werden.

Vor allen Dingen muss die Wertschätzung älterer Mitarbeiter in der Unternehmenskultur verbessert werden. In der Vergangenheit, mit Vorruhestandregelungen und Altersteilzeitleösungen, standen ältere Mitarbeiter weniger im Fokus. Durch eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit und den zu erwartenden Fachkräftemangel werden es sich Unternehmen in Zukunft nicht mehr leisten können, das Potenzial älterer Mitarbeiter zu vernachlässigen. Seitz sieht als Ziel eine Unternehmenskultur,

„[...] die dem Alter bzw. dem Altern Wertschätzung entgegenbringt, die davon ausgeht, dass die Mitarbeiter länger im Arbeitsprozess bzw. in den Unternehmen sein werden und die unterschiedlichen Lebensphasen ihrer Mitarbeiter berücksichtigt.“<sup>168</sup>

---

<sup>166</sup> Bundesministerium für Familie 2005, S. 116

<sup>167</sup> Deller 2008, S. 19

<sup>168</sup> Seitz 2004, S. 12

Im Schlussbericht der Enquête-Kommission "Demographischer Wandel - Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik" wird den Unternehmen der Abschluss eines innerbetrieblichen Generationsvertrags empfohlen, der „auf Kooperation der älteren Erfahrungsträger mit den eher veränderungsorientierten jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angelegt ist.“<sup>169</sup> Ein solcher Generationenvertrag kann viel zum Aufbau einer Wertschätzungskultur im Unternehmen beitragen.

Eng verbunden mit einer Wertschätzungskultur ist eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur. Gerade in Hinsicht auf den Wissenstransfer ist eine Atmosphäre, die von Vertrauen geprägt ist, unerlässlich. Davenport und Prusak bemerken dazu:

„Vertrauen übertrifft in seiner Bedeutung alle übrigen Faktoren, die sich positiv auf die Effizienz von Wissensmärkten auswirken. Ohne gegenseitiges Vertrauen sind Wissensinitiativen zum Scheitern verurteilt [...]. Der Wissensmarkt kann in Unternehmen nur dann richtig funktionieren, wenn Vertrauen [...] wirkt.“<sup>170</sup>

Die Vorbildfunktion der Führungskräfte spielt dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Es muss darauf hingewirkt werden, dass Altern nicht mehr wie in der Vergangenheit mit Leistungsabbau und Verschleiß gleichgesetzt wird. Vielmehr muss eine altersbewusste Unternehmenskultur entstehen, die das Selbstbewusstsein älterer Mitarbeiter stärkt und die Erwartungshaltungen gegenüber Älteren korrigiert<sup>171</sup>.

Ein weiterer Aspekt in Bezug auf eine wertschätzende Unternehmenskultur ist die positive Berücksichtigung und Akzeptanz von Unterschieden zwischen Menschen. In diesem Zusammenhang spricht man heute von Diversity Management, das darauf abzielt, „die Unternehmenskultur dahingehend zu beeinflussen, dass Unterschiede verstanden, wertgeschätzt und produktiv integriert werden können.“<sup>172</sup>

Diversity Management hat das Ziel, die Unterschiedlichkeit der Beschäftigten, z. B. hinsichtlich Alter, Geschlecht, Religion, Ethnie etc. zum Vorteil für das Unternehmen zu nutzen. Unterschiede werden nicht nur erkannt, sondern auch anerkannt und als Potenzial genutzt.

---

<sup>169</sup> Deutscher Bundestag 14. Wahlperiode 2002, S. 48

<sup>170</sup> Davenport, Prusak 1999, S. 83–84

<sup>171</sup> Vgl. Brandenburg, Domschke 2007b, S. 112

<sup>172</sup> Lotzmann 2007, S. 72

„Ziel ist es, Unterschiede als Potenzial zu nutzen, allen Mitarbeitern gleiche Chancen zu ermöglichen und damit über Zufriedenheit, Wohlbefinden und Wertschätzung, Leistungspotenzial, Kooperations- und Innovationsfähigkeit und damit Produktivität und Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nach innen und außen zu steigern.“<sup>173</sup>

Unternehmen, die für sich untersuchen wollen, wie weit sie hinsichtlich des Diversity Management entwickelt sind, können einen Online-Selbstcheck im Internet durchführen. Dieses Programm wurde im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit von der Universität Dortmund entwickelt und ist für Firmen und Organisationen aller Größen und Branchen geeignet<sup>174</sup>.

Abschließend muss angemerkt werden, dass Maßnahmen in Bezug auf die Unternehmenskultur immer langfristig angelegt werden müssen.

#### Checkliste Unternehmenskultur:

Wie schaffen wir ein Problembewusstsein für den demografischen Wandel?	→ Information
Wie wird erreicht, dass jeder Mitarbeiter seine Verantwortung erkennt und wahrnimmt?	→ Motivation
Welche Maßnahmen können wir zur Sensibilisierung einsetzen?	→ Kommunikation
Muss sich die Unternehmenskultur ändern?	→ Unternehmenskultur
Müssen wir unser Unternehmensleitbild ändern oder anpassen?	→ Unternehmensleitbild
Sind wir in der Lage, die Verschiedenheit unserer Mitarbeiter zu sehen und zum Vorteil für das Unternehmen zu nutzen?	→ Diversity Management
Wird in unserem Unternehmen eine Wertschätzungskultur unabhängig vom Lebensalter, Geschlecht, Nationalität etc. gelebt?	→ Voraussetzung für Erfahrungs- und Wissenstransfer
Wird in unserem Unternehmen eine Vertrauenskultur gelebt?	→ Voraussetzung für Erfahrungs- und Wissenstransfer

<sup>173</sup> Lotzmann 2007, S. 72

<sup>174</sup> Sozialforschungsstelle Dortmund @



### 9.3 Personalmanagement

Demografieorientiertes Personalmanagement hat schwerpunktmäßig drei Handlungsfelder:

- die Personalbeschaffung
- die Personalentwicklung und
- die Personalführung.

#### Personalbeschaffung

Gerade vor dem Hintergrund des drohenden Nachwuchs- und Fachkräftemangels müssen Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen ergreifen, um die Fachkräfte zu bekommen, die sie benötigen. Die Rekrutierung bezieht sich auf den Berufsnachwuchs, ältere Fachkräfte und die Erhöhung der Frauenquote.

Wie schon in Kapitel 3.2 beschrieben spricht man heute bereits vom Kampf um die Besten, der bei der Auswahl von Auszubildenden anfängt und bei der Einstellung von Führungskräften endet. Einige Firmen beklagen (s. Kap. 8.3), dass es nicht mehr genügend geeignete Bewerber für einen Ausbildungsplatz gibt. Insofern bekommt die betriebliche Ausbildung für Unternehmen eine noch größere Bedeutung als in der Vergangenheit, denn nur so können sie sich den Nachwuchs bedarfsgerecht heranziehen.

Für Firmen ist es sehr lohnend, jede Gelegenheit zu nutzen, sich positiv und als attraktiver Arbeitgeber darzustellen. Hier bietet sich z. B. eine Kooperation mit Hochschulen an. Durch die Vergabe von Stipendien, Ausbildungen im Rahmen eines dualen Studiums, Angebote von Praktika und Betreuung von Diplom-, Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten ist ein enger Kontakt mit potenziellen Interessenten gegeben. Die Beteiligung an Jobbörsen und Hochschulinformationstagen und die Veranstaltung von Tagen der offenen Tür und anderer Informationsveranstaltungen sind ein einfaches aber wirkungsvolles Mittel, für sich als Arbeitgeber zu werben.

Da in der Zukunft mehr als in der Vergangenheit auch auf ältere Fachkräfte zurückgegriffen werden muss, wird es auch nötig sein, hier neue Wege zu gehen. Die klassische Stellenausschreibung in Tageszeitungen oder Fachzeitschriften behält weiterhin ihre Bedeutung. Aber die Nutzung von fachlichen Netzwerken und speziellen Expertenpools im Internet sind schon heute zum Teil bei der Suche nach Fachkräften vielversprechender.

Das Anliegen des Personalmanagements muss es sein, neben der Rekrutierung älterer Fachkräfte die vorhandenen guten Fachkräfte so lange wie möglich im Unternehmen zu halten und an das Unternehmen zu binden. Eine proaktive Personalpolitik<sup>175</sup>, die ganz bewusst auf ältere Mitarbeiter zugeht und deren Stärken für den Erfolg des Unternehmens nutzt, ist hier der richtige Weg.

Der drohende Fachkräftemangel kann ebenso durch die verstärkte Einstellung von gut ausgebildeten Frauen entschärft werden. Eine familienfreundliche Personalpolitik und eine familienbewusste Arbeitsorganisation spielen in diesem Zusammenhang eine große Rolle. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird durch Maßnahmen wie flexible Arbeitszeitregelungen, Kinder- bzw. Familienbetreuungsangebote und ein familienbewusstes Verhalten seitens der Führungskräfte gewährleistet.

#### Checkliste Personalbeschaffung:

Welche Maßnahmen können wir ergreifen, um die für uns geeigneten Mitarbeiter/Auszubildenden zu bekommen?	→ Rekrutierung → Kooperation mit Hochschulen
Wie können wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen?	→ Unternehmensimage (Employer Branding)
Können wir die interne Berufsausbildung ausweiten?	→ Aus- und Weiterbildung
Wie können wir die Frauenquote erhöhen?	→ familienfreundliche / -bewusste Arbeitsorganisation
Haben wir in unserem Unternehmen verborgene Talente, die wir nutzen können?	→ Kompetenzmanagement
Wie könnte für unseren Betrieb eine proaktive Personalpolitik speziell für ältere Mitarbeiter aussehen?	→ Unternehmensstrategie → Rekrutierung
Wie können wir ältere Beschäftigte bewusst einsetzen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen?	→ Kompetenzmanagement

<sup>175</sup> Vgl. Brandenburg, Domschke 2007a, S. 79

### Personalentwicklung

Die demografieorientierte Personalentwicklung hat das Ziel, die Fähigkeiten aller Mitarbeiter durch Qualifikation und altersgerechte Förderung zu nutzen und weiterzuentwickeln. Das Kompetenzmanagement (s. Kap. 5) spielt in diesem Zusammenhang eine besonders wichtige Rolle. Bullinger und Buck bemerken dazu:

„Wissen und Kompetenz sind inzwischen für viele Unternehmen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden. Eine zielgerichtete Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte gewinnt somit zunehmend an Bedeutung.“<sup>176</sup>

Voraussetzung dafür ist, dass alle Mitarbeiter unabhängig vom Alter Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten mit dem Ziel der Qualifizierung bekommen. Der Prozess des lebenslangen Lernens (s. Kap. 6) muss vom Unternehmen unterstützt und gefördert werden, und die Erhaltung der Lernbereitschaft und -fähigkeit über die gesamte Erwerbsbiographie hinweg, sollte dabei im Vordergrund stehen<sup>177</sup>.

In diesem Zusammenhang sollte man sich über die altersbezogenen Veränderungen beim Lernen bewusst sein und die Lernangebote und Lernbedingungen dementsprechend anpassen. Allerdings muss in Betracht gezogen werden, dass eine spezielle Ausrichtung auf ältere Mitarbeiter diskriminierend wirken könnte und unter Umständen abgelehnt wird, wie einige Unternehmen aus der Befragung berichteten (s. Kap. 8.3).

Das Unternehmen sollte das Ziel verfolgen, die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) seiner Mitarbeiter, durch Training und Förderung über die gesamte Spanne der Berufstätigkeit zu erhalten. Die positive Folge für das Unternehmen ist eine langfristige Bindung der Belegschaft. Mitarbeiter, die Fort- und Weiterbildungsangebote nutzen, entwickeln neue berufliche Perspektiven und können so zur Verbesserung der Arbeits- und Produktqualität beitragen. Dieses erhöht bei ihnen die Motivation und letztendlich auch die Arbeitszufriedenheit.

---

<sup>176</sup> Bullinger, Buck 2010, S. 27

<sup>177</sup> Vgl. Deller 2008, S. 158

Checkliste Personalentwicklung:

Welche Schlüsselkompetenzen werden für die Zukunft gebraucht?	→ Fort- und Weiterbildung
Gibt es ein funktionierendes Kompetenzmanagement?	→ Kompetenzmanagement
Wird lebenslanges Lernen seitens des Unternehmens gefördert?	→ Lebenslanges Lernen
Gibt es spezielle Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter?	→ Qualifizierung → Weiterbildung

**Personalführung**

Auch die Personalführung muss sich den neuen Entwicklungen in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel anpassen. Da die Führungskräfte mehr als in der Vergangenheit für ältere Mitarbeiter verantwortlich sein werden, sollte sich ein Führungsstil etablieren, der von Motivation und Wertschätzung geprägt ist. Vorurteile und Altersstereotype heißt es abzubauen und ein positives Bild vom alternden Mitarbeiter zu schaffen. Dabei ist es unerlässlich, die generationalen Prägungen (s. Kap. 7.4) zu berücksichtigen. Ziel muss es sein, Arbeits- und Organisationsstrukturen zu etablieren, in denen alle Mitarbeiter einer sinnvollen und für das Unternehmen wertschöpfenden Aufgabe nachgehen können.

Führungskräfte müssen daran interessiert sein, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und sie in allen Altersstufen zu fördern und zu fordern. Von ihnen wird verlangt, ihren Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und die Weiterbildungsbereitschaft zu fördern. Ihnen muss sehr im Sinne des Unternehmens daran gelegen sein, die Lernfähigkeit und Lernwilligkeit der Mitarbeiter zu erhalten und die Lernmotivation zu fördern.

Ein kooperativer Führungsstil, der den Mitarbeitern Freiräume und Platz für eigenverantwortliches Handeln lässt, kommt den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter eher entgegen. Sie bevorzugen es, gewisse Entscheidungsfreiräume zu haben und selbstbestimmt zu arbeiten. Dazu gehört, dass Aufgaben delegiert werden und es entsprechende Freiheiten bei der Arbeitsplanung und der Arbeitsweise gibt. Sehr eng damit verbunden ist die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung.

Dieses bekommt gerade in Bezug auf Teamarbeit eine große Bedeutung. Altersgemischte Teams, in denen sich die jeweiligen Stärken und Schwächen von Jung und Alt günstig ergänzen bieten sich an. Gerade in Bezug auf Entscheidungsfindung und Problemlösungsverhalten kann das Unternehmen von einer generationsübergreifenden Zusammenarbeit sehr profitieren. Ein Nebeneffekt ist, dass sich über die Zeit ein besseres Verständnis für die jeweils andere Altersgruppe entwickelt. Natürlich können auch intergenerationale Konflikte auftreten, die aber durch eine geschickte Gruppenzusammensetzung minimiert werden können.

Checkliste Personalführung:

Sind unsere Führungskräfte auf den Umgang mit älteren Mitarbeitern vorbereitet?

→ Fortbildung

Leben wir einen kooperativen Führungsstil?

→ Führungsstil

Nutzen wir die Vorteile von intergenerationalen Teams?

→ Teamarbeit

## 9.4 Wissensmanagement

Die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Praktizierung von Wissensmanagement im Unternehmen ist eine vertrauensvolle Unternehmenskultur. Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit sind die Basis, damit der Wissensfluss in Bewegung bleibt und sich neues Wissen entwickelt. Unterstützend wirken Anreize, die eine Wissensteilung fördern können<sup>178</sup>.

Um Wissensmanagement im Unternehmen leben zu können, ist die Bereitstellung von Freiräumen und eine kommunikative Atmosphäre unerlässlich. Die Kommunikation findet einerseits bei persönlichen Treffen und zunehmend auch in virtuellen Netzwerken statt. Diese helfen dabei das Wissen anderer zu nutzen (Best Practices) und so seine eigenen Fähigkeiten zu verbessern, und unterstützen beispielsweise den Austausch von Ressourcen.

---

<sup>178</sup> Vgl. Mittelmann u. a. 1999, S. 7

Mangelndes Wissensmanagement hat für Unternehmen langfristig starke negative Auswirkungen. Durch Verlust von Kernkompetenzen, beispielsweise beim Ausscheiden eines erfahrenen Mitarbeiters, kann die Innovationsfähigkeit eines Bereichs stark beeinträchtigt werden. Über die Zeit kann dies zu Reduzierung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens oder zu einem verringerten Wachstum führen.

Deshalb ist eine kontinuierliche Überwachung des erfolgskritischen Wissens unabdingbar. Es sollte überprüft werden, ob es Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen gibt, die über Spezialwissen verfügen. Mit Hilfe des Kompetenzmanagements (s. Kap. 7) können kritische Konstellationen erkannt werden. Werden Wissensträger identifiziert, die über kritisches Wissen verfügen, muss für einen Erfahrungs- und Wissenstransfer gesorgt werden. Dazu bietet sich eine große Auswahl von Wissenstransfermethoden an (s. Kap. 7.5). Welche Methode Anwendung finden soll, hängt von der Komplexität des Wissenstransfers und der verfügbaren Zeit ab.

Aber nicht jedes Wissen muss transferiert werden. Hilfreich ist, das Wissen zu kategorisieren in unkritisches, übertragbares oder kritisches Wissen.

Beim unkritischen Wissen muss lediglich geprüft werden, was unbedingt bewahrt werden muss. Dieses Wissen wird expliziert und abgespeichert. Eine spezielle Übergabe an einen Nachfolger ist nicht nötig. Für das als übertragbar identifizierte Wissen muss ein Wissenstransfer organisiert werden (Methodenauswahl s. Kap. 7.5) und mittelfristig für einen Nachfolger gesorgt werden.

Das kritische Wissen stellt die größte Herausforderung dar. Eine Möglichkeit es zu sichern ist, den Mitarbeiter so lange wie möglich zu halten, unter Umständen auch über den Renteneinstieg hinaus. Bei jüngeren Mitarbeitern können hier Anreize, wie eine Beförderung oder Ähnliches, helfen ihn an das Unternehmen zu binden und so eine Abwanderung des Wissens zu verhindern. Auf jeden Fall sind Unternehmen gut beraten, für Mitarbeiter, die über unternehmenskritisches Wissen verfügen, rechtzeitig Nachfolger oder Vertreter heranzuziehen, damit der Wissensverlust beim Ausscheiden möglichst gering bleibt.

Für das Unternehmen ist ein kontinuierlich betriebenes Wissensmanagement erstrebenswert, das eine Synthese aus Erfahrungswissen und Neuwissen darstellt. Dabei spielen Motivations- und Anreizsysteme eine große Rolle. Von Hülsen und Volkwein führen dazu aus:

- „Den demografischen Wandel werden die Unternehmen erfolgreich bestreiten, die
- ihre Motivations- und Anreizsysteme im Spannungsfeld zwischen Arbeitgeberattraktivität und älter werdenden Belegschaften überprüfen und weiterentwickeln,
  - Beurteilungs-, Auswahl- und Zielsysteme auf die neuen Anforderungen hin anpassen und damit
  - Verhaltensänderungen der Mitarbeiter systematisch mit Vergütungs- und Führungssystemen verbinden.“<sup>179</sup>

#### Checkliste Wissensmanagement:

Gibt es ausreichend Freiräume um Wissen und Erfahrungen auszutauschen?	→ Unternehmenskultur
Wie gehen wir im Unternehmen mit kritischem Wissen um?	→ Problembewusstsein
Gibt es Mitarbeiter(-gruppen), die kritisches Wissen besitzen?	→ Kompetenzmanagement
Muss dieses kritische Wissen gesichert werden?	→ Wissenstransfer
Welche Transfermethoden sind für uns geeignet?	→ Wissenstransfermethoden
Brauchen wir Motivations- bzw. Anreizsysteme um den Wissenstransfer zu fördern?	→ Anreizsysteme → Unternehmenskultur

## 9.5 Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz

Das Handlungsfeld Arbeitsgestaltung und Gesundheitsschutz umfasst vier Bereiche und zwar die Gestaltung

- des Arbeitsplatzes,
- der Arbeitsinhalte,
- der Arbeitszeit und
- den Gesundheitsschutz.

Dieses Handlungsfeld liegt nicht im eigentlichen Fokus der Ausarbeitung und wird nur der Vollständigkeit halber als Kurzüberblick mit angeführt, aber nicht weiter vertieft. Auf die Aufstellung einer Checkliste wird deshalb verzichtet.

<sup>179</sup> von Hülsen, Volkwein 2010, S. 57

Maßnahmen in diesen vier Bereichen dienen der Erhaltung der Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter. Unter Demografieaspekten geht es darum, wie die Arbeitsaufgaben und der Arbeitsplatz gestaltet werden müssen, damit die Mitarbeiter möglichst bis zum Renteneintritt gesund und arbeitsfähig bleiben. Der Fokus sollte aber nicht nur auf die älteren Mitarbeiter gelegt werden. Über alle Phasen der Berufstätigkeit ist darauf zu achten, dass die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich gestaltet sind.

Jeder Arbeitsplatz, unabhängig davon, ob es sich um einen Büroarbeitsplatz oder einen Arbeitsplatz in der Produktion handelt, sollte so gestaltet sein, dass Zwangshaltungen vermieden werden. Tätigkeiten, die nur mit einem hohen Kraftaufwand durchgeführt werden können, müssen mit Hilfsmitteln unterstützt werden, so dass körperlicher Verschleiß minimiert wird. Hier ist die Arbeitgestaltung gefordert. Besonders Arbeitsplätze im Schichtbetrieb und am Fließband müssen speziell betrachtet werden. Um hier noch im höheren Alter tätig sein zu können, müssen neue Formen der Arbeitsorganisation entwickelt werden.

Eine Möglichkeit ist das Modell der Job Rotation. Hier findet ein Arbeitsplatzwechsel in regelmäßigen Intervallen statt. Gefördert werden dadurch die Veränderungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeiter und die Fach- und Methodenkompetenz wird weiterentwickelt. Eine ähnliche Wirkung hat auch das Jobenrichment, das eine bewährte Maßnahme zur Anreicherung von Aufgaben mit höheren Anforderungen ist.

Bei der Gestaltung der Arbeitszeit ist zu berücksichtigen, dass es altersgerechte Arbeitszeitmodelle, die auf die Leistungsfähigkeit Älterer Rücksicht nimmt (z. B. längere Mittagspausen) gibt. Außerdem werden flexiblere Arbeitszeiten gefordert, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern.

Der Bereich Gesundheitsschutz verfolgt das Ziel, durch Prävention die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu sichern. Vor allen Dingen wird hier die Förderung von Gesundheit und Fitness der Mitarbeiter verfolgt. Viele Unternehmen, auch einige der befragten, haben ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut.



Dazu gehören Maßnahmen wie:

- Gesundheits-Check-ups
- Gesundheitswochen
- Stress-Management-Seminare
- Rückenschule
- Sitz-, Hebe- und Tragettraining
- Fitnesstraining (Gymnastik, Entspannungstechniken, Muskelaufbau)
- Früherkennungs- und Vorsorgeprogramme

## 10 Fazit

Von den Auswirkungen des demografischen Wandels wird in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren jedes Unternehmen mehr oder weniger stark betroffen sein. Abhängig von Branche und geografischen Faktoren stellen die Folgen des demografischen Wandels in Form einer alternden Belegschaft, eines Nachwuchs- und Fachkräftemangels und eines drohenden kollektiven Ausscheidens der Baby Boomer-Generation Unternehmen zum Teil schon heute vor große Herausforderungen.

In vielen Unternehmen ist teilweise schon ein gewisses Problembewusstsein vorhanden. Langfristige Maßnahmen werden jedoch noch nicht ergriffen, da die Auswirkungen des demografischen Wandels noch weit entfernt scheinen. In vielen Unternehmen herrscht zudem immer noch eine jugendzentrierte Personalpolitik vor, und dort wo es im Rahmen der Tarifverträge noch möglich ist, wird nach wie vor in großem Maße von den Möglichkeiten der Altersteilzeit- und Vorruhestandregelungen Gebrauch gemacht.

Die Folge ist, dass viele erfahrene Mitarbeiter früher in Rente gehen und ihr Wissen für das Unternehmen unwiederbringlich verloren geht, sofern es keine Maßnahmen des Wissenstransfers und der -bewahrung gibt. Firmen müssen sich darüber bewusst sein, dass in der heutigen Zeit Wissen als der vierte Produktionsfaktor entscheidend in Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit ist, und dass durch Wissens- und Erfahrungsverlust die Unternehmen ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit stark gefährden. Unternehmen sind gefordert, ein Umdenken in Hinsicht auf ihre Personalpolitik in Gang zu setzen und langfristiger zu planen. Was fehlt, ist eine Sensibilisierung für das Thema Demografie und eine Veranschaulichung der Folgen.

Mit Hilfe eines Demografie-Checks (Beispiele s. im Anhang 3) können Firmen untersuchen, in welchem Maße sie von den Folgen des demografischen Wandels betroffen sein werden. Dazu wird anhand einer Altersstrukturanalyse ein Bild der Belegschaftsstruktur in Hinsicht auf die Altersverteilung gemacht. Dieses in Kombination mit einem ausgefeilten Kompetenzmanagementsystem versetzt Unternehmen in die Lage, problematische Zustände, wie eine unausgewogene Altersstruktur oder auch kritische Wissensträger zu identifizieren und rechtzeitig Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Eine Hinwendung zu einer altersheterogenen, langfristigen, nach den strategischen Zielen des Unternehmens ausgerichteten Personalpolitik, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, muss das Ziel sein. Durch die Erhöhung des Renteneinstiegsalters wird sich in den nächsten Jahren die Altersstruktur der Unternehmen alterszentriert entwickeln.

Im Hinblick auf eine alternde Belegschaft ist die Unternehmensführung gefordert, eine Unternehmenskultur vorzuleben, in der die Mitarbeiter in allen Lebensphasen wertgeschätzt werden und ihre Potenziale entsprechend ihrer individuellen Möglichkeiten entfalten können. Diese Generationendiversität kann für alle bereichernd sein. Vor allen Dingen sind die Führungskräfte gefordert. Sie müssen hinsichtlich der Generationenvielfalt und den damit verbundenen Anforderungen vorbereitet werden.

Mehr als in der Vergangenheit haben sich Vorgesetzte mit den speziellen generationalen Prägungen auseinanderzusetzen. Unter dem Thema Age Diversity sind sie gefordert, Jung und Alt so einzusetzen und miteinander arbeiten zu lassen, dass sich die jeweiligen Stärken und Schwächen ergänzen und wertschöpfend für das Unternehmen auswirken. Altersgemischte Teams bieten hier viele Vorteile.

Die Aufgabe der Führungskräfte ist es darüber hinaus, alle Mitarbeiter nach Bedarf zu qualifizieren und im Rahmen des lebenslangen Lernens möglichst immer auf dem neuesten Stand zu halten. Mit entsprechenden Weiterbildungsangeboten, die allen Altersgruppen gleichermaßen zugänglich sein müssen, kann dieses gewährleistet werden. Dabei kommt es aber vor allen Dingen darauf an, dass die Mitarbeiter lernwillig und lernfähig bleiben und so bis zum Renteneinstieg motiviert und gesund arbeiten können.

Ein kooperativer Führungsstil, der von Delegation, Transparenz und Vertrauen geprägt ist, stellt die Basis für eine gute Zusammenarbeit dar. Besonders ältere Mitarbeiter legen Wert darauf, eigenverantwortlich handeln zu dürfen und sich die Arbeit eigenständig einzuteilen. Diese Form der Beteiligung führt zu einer Arbeitszufriedenheit, die sich sehr positiv auf die Motivation des Mitarbeiters, das Arbeitsergebnis und sogar auf die Gesundheit auswirkt. Aufgabe der Führungskraft ist es, die Leistung der Mitarbeiter anzuerkennen und realistisch einzuschätzen. Leistungseinschränkungen sollten bewusst gemacht und vertrauensvoll diskutiert werden.

Wenn wie vom Statistischen Bundesamt vorausgesagt, in den nächsten Jahren durch das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge mit einer Pensionierungswelle zu rechnen ist, wird es in den Unternehmen zu einem Wissens- und Erfahrungsverlust kommen. Diesem kann entgegengewirkt werden, indem die Unternehmen aktives Wissensmanagement betreiben und Erfahrungs- und Wissenstransferprozesse etablieren.

Mit Hilfe von Wissensmanagement, das in alle wissensorientierten Prozessen eingebunden sein sollte, kann der Wissens- und Erfahrungsverlust im Vorfeld minimiert werden. Mit der Einführung von Wissensmanagement sollte aber nicht erst begonnen werden, wenn es die Anforderung für einen Wissenstransfer gibt. Sukzessive müssen im Personal-, Prozess-, Qualitäts- und Innovationsmanagement Wissensmanagementkomponenten präventiv verankert werden.

Das Erfahrungswissen zu halten und Mitarbeiter so lange wie möglich an das Unternehmen zu binden ist die Herausforderung für die kommenden Jahre. Mitarbeitern jeden Alters, die sich durch ihr Erfahrungswissen, Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und ein fundiertes Urteilsvermögen auszeichnen, müssen attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden, um ihre Leistungs- und Innovationsbereitschaft zu fördern.

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz spielt in Zukunft eine wesentliche Rolle. Es muss dafür gesorgt werden, dass die Belastungen am Arbeitsplatz, physischer und psychischer Art, so gering wie möglich und die Arbeitsbedingungen altersgerecht gestaltet sind, damit alle Mitarbeiter lange und gesund im Arbeitsprozess gehalten werden können. Betriebliche Gesundheitsförderungsprogramme bilden dazu eine sinnvolle Ergänzung.

Neben der Unternehmensleitung und den Führungskräften muss bei den Mitarbeitern ebenfalls ein Problembewusstsein in Bezug auf den demografischen Wandel entwickelt werden. Ihnen muss klar sein, dass sich ihre Lebensarbeitszeit verlängern wird, und dass sie gefordert sind, ihre Berufsbiografie von Anfang an aktiv zu gestalten. In ihrem Interesse muss es sein, sich ständig weiterzubilden, um so langfristig beschäftigungsfähig und attraktiv für den Arbeitsmarkt zu bleiben. Dafür müssen sie das Bewusstsein

und die Bereitschaft mitbringen. Doch dieses ist noch nicht bei allen Mitarbeitern vorhanden und muss seitens der Vorgesetzten entwickelt und stärker kommuniziert werden.

Wenn in der Gesellschaft und damit auch in den Unternehmen ein positives Bild des Alterns geschaffen wird, können die Herausforderungen des demografischen Wandels leichter gemeistert werden. Es besteht Konsens darüber, dass die heutigen Älteren viel leistungsfähiger sind als vergleichbare Altersgruppen in der Vergangenheit. Dieses Potenzial muss von den Unternehmen genutzt werden. Das beginnt damit, dass die zurzeit immer noch vorherrschende jugendzentrierte Personalpolitik der Unternehmen sich in eine altersausgewogene umwandelt. Mit der dadurch entstehenden Generationenvielfalt können Unternehmen die Not zur Tugend machen und neue Chancen für die Zukunft entwickeln.

Abb. 1:	Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 1910 und 1950 .....	11
Abb. 2:	Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2008 und 2060 .....	11
Abb. 3:	Bevölkerung nach Altersgruppen .....	12
Abb. 4:	Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren nach Altersgruppen.....	13
Abb. 5:	Bevölkerungszahl von 1950 bis 2060 .....	14
Abb. 6:	Zusammengefasste Geburtenziffern bis 2060.....	15
Abb. 7:	Lebenserwartung bei Geburt bis 2060 .....	16
Abb. 8:	Jugend-, Alten- und Gesamtquotient mit den Altersgrenzen 20 und 65 Jahren .....	17
Abb. 9:	Entwicklung des Wanderungssaldos .....	18
Abb. 10:	Taxonomie des Wissens.....	27
Abb. 11:	Bausteine des Wissensmanagements .....	31
Abb. 12:	Potsdamer Wissensmanagementmodell.....	33
Abb. 13:	SECI-Model .....	37
Abb. 14:	Strategisches und operatives Kompetenzmanagement .....	43
Abb. 15:	Sozialkompetenz .....	47
Abb. 16:	Kompetenzrad .....	50
Abb. 17:	Wissensträgerkarte .....	51
Abb. 18:	Beispiel Kompetenzlandkarte: automotive.saarland.....	53
Abb. 19:	Beispiel Kompetenzlandkarte: Kompas Kompetenzlandkarte Salzburg .....	54
Abb. 20:	Zyklus des lebensbegleitenden Lernens .....	57
Abb. 21:	Veränderung der Fähigkeiten im Alter .....	60
Abb. 22:	Phasen des Wissenstransfers.....	65
Abb. 23:	Wissenslandkarte .....	73
Abb. 24:	Eigenschaften und Leistungsparameter von Jüngeren und Älteren im Vergleich .....	84
Abb. 25:	Prozess des betrieblichen Demografiemanagements .....	100
Abb. 26:	Altersverteilungen.....	102

Tab. 1:	Übersicht ausgewählter Varianten der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung .....	9
Tab. 2:	Differenz zwischen Geborenen und Gestorbenen. ....	15
Tab. 3:	Unterscheidung von Wissensarbeit und wissensbasierter bzw. - intensiver Arbeit .....	40
Tab. 4	Dreistufiges Kompetenzmodell .....	45
Tab. 5:	Methodenzuordnung Kompetenzmanagement .....	49
Tab. 6:	Kompetenzmatrix.....	52
Tab. 7:	Standortbestimmung in verschiedenen Karrierephasen.....	58
Tab. 8:	Wissenstransfermethoden .....	67-71
Tab. 9:	Aufbau eines Mikroartikels .....	75
Tab. 10:	Wissenstransfer-Maßnahmen.....	77
Tab. 11:	Charakterisierung der einzelnen Altersstufen.....	81
Tab. 12:	Hypothesen, Fragen, Themenschwerpunkte .....	88-89

**Ackermann 2010**

ACKERMANN, Benno: Strukturierter Transfer von Erfahrungswissen zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung: Methodik in Theorie und Praxis. In: PIRCHER, Richard (Hrsg.): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke : Konzepte; Methoden; Erfahrungen. Erlangen : Publicis, 2010. – ISBN 978-3-89578-360-9, S. 150–159

**Ambler 1996**

AMBLER, Tim Barrow Simon: The employer brand.  
In: Journal of Brand Management 4 (1996), Nr. 3, S. 185–206

**ASA Pro @2009.08.03**

ASA Pro. - Homepage

URL <http://www.mbs-essen.de/>.

Aktualisierungsdatum: 03.08.2009 – Abrufdatum 18.01.2011

**Brandenburg, Domschke 2007a**

BRANDENBURG, Uwe ; DOMSCHKE, Jörg-Peter: Ältere sind keine defizitären Jugendlichen. In: BRANDENBURG, Uwe; DOMSCHKE, Jörg-Peter (Hrsg.): Die Zukunft sieht alt aus : Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2007. – ISBN 978-3-8349-0123-1, S. 73–79

**Brandenburg, Domschke 2007b**

BRANDENBURG, Uwe ; DOMSCHKE, Jörg-Peter: Prioritäre Handlungsfelder. In: BRANDENBURG, Uwe; DOMSCHKE, Jörg-Peter (Hrsg.): Die Zukunft sieht alt aus : Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement. Wiesbaden : Gabler, 2007. – ISBN 978-3-8349-0123-1, S. 109–197

**Buck, Kistler, Mendius 2002**

BUCK, Hartmut ; KISTLER, Ernst ; MENDIUS, Hans Gerhard: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt : Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart, 2002 (Demographie und Erwerbsarbeit). – ISBN 3-8167-6099-6

**Bullinger, Buck 2010**

BULLINGER, Hans-Jörg ; BUCK, Hartmut: Demografie betrifft alle - Handlungsoptionen für älter werdende Unternehmen. In: HAPPE, Guido (Hrsg.): Demographischer Wandel in der unternehmerischen Praxis : Mit Best-Practice-Berichten. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2010. – ISBN 978-3-8349-1836-9, S. 17–30

**Bundesinstitut für Berufsbildung - BIBB @2006.10.05**

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG - BIBB: Betriebe schätzen Ältere als Wissens- und Erfahrungsträger - einen vermehrten Qualifizierungsbedarf sehen nur wenige.

URL <http://www.bibb.de/de/19999.htm>

Aktualisierungsdatum: 05.10.2006 – Abrufdatum 24.11.2011

**Bundesministerium für Familie 2005**

BUNDESMINISTERIUM FÜR FAMILIE, Senioren Frauen und Jugend: Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland : Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generation. Bericht der Sachverständigenkommission. 2005.



**Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2010**

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE: Innovative Unternehmen laden ein : Jetzt beschleunigen mit innovativen Prozessen, Strategien und Technologien aus der Praxis : Best-Practice-Veranstaltungen 2010/2011; . Eine Initiative von Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH. 2010.

**Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 2004**

BUND-LÄNDER-KOMMISSION FÜR BILDUNGSPLANUNG UND FORSCHUNGSFÖRDERUNG: Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn, 2004 (Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Nr. 115)

**Cattell 1963**

CATTELL, Raymond Bernard: Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment. In: Journal of Educational Psychology 54 (1963), S. 1–22

**Chandler 1991**

CHANDLER, Michael: Criteria for competence : Controversies in the conceptualization and assessment of children's abilities. Hillsdale, NJ : Erlbaum, 1991. – ISBN 0-8058-0606-7

**Davenport, Prusak 1999**

DAVENPORT, Thomas H. ; PRUSAK, Laurence: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ... : Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. 2. Aufl. Landsberg/Lech : Verl. Moderne Industrie, 1999. – ISBN 3-478-36470-1

**Deller 2008**

DELLER, Jürgen: Personalmanagement im demografischen Wandel : Ein Handbuch für den Veränderungsprozess ; mit 6 Tabellen und 28 Expertenbeiträgen ; mit Toolbox Demografie. Heidelberg : Springer, 2008. – ISBN 978-3-540-76345-1

**Deutscher Bundestag 14. Wahlperiode 2002**

DEUTSCHER BUNDESTAG 14. WAHLPERIODE: Schlussbericht der Enquête-Kommission "Demographischer Wandel - Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik" : Drucksache 14/8800. eingesetzt durch Beschluss des Deutschen Bundestages vom 16. Dezember 1999 (Drucksache 14/2354). 28.03.2002.

**Drucker 1959**

DRUCKER, Peter F.: Landmarks of tomorrow. New York : Harper Row, 1959

**Eicher 2010**

EICHER, Andreas: Employer Branding: Wer sich bewegt, gewinnt. In: Wissensmanagement (2010), Nr. 3, S. 32–33

**Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen (2006/962/BG) 2006**

Empfehlung des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen (2006/962/BG). In: Amtsblatt der Europäischen Union (2006), L 394, S. 10–18.

**Exzellente Wissensorganisation @2009**

Exzellente Wissensorganisation : Auf die Ressource Wissen setzen - 25 Erfolgsbeispiele aus dem Mittelstand. 2009

URL [http://www.wissensexzellenz.de/uploads/media/ewo2009neu\\_01.pdf](http://www.wissensexzellenz.de/uploads/media/ewo2009neu_01.pdf)

Abrufdatum 24.01.2011

**Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Bevölkerungsstatistik @**

Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Bevölkerungsstatistik.

URL <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/434/bevoelkerungsstatistik-v7.html>

Abrufdatum 08.01.2011

**Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Fachkompetenz @**

Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Fachkompetenz.

URL <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85641/fachkompetenz-v5.html>

Abrufdatum 08.01.2011

**Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Methodenkompetenz @**

Gabler Wirtschaftslexikon Stichwort Methodenkompetenz.

URL <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/methodenkompetenz.html>

Abrufdatum 08.01.2011

**Gottschalk-Mazouz 2005**

GOTTSCHALK-MAZOUZ, Niels: Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft? Anforderungen an einen interdisziplinär brauchbaren Wissensbegriff. In: ABEL, G. (Hrsg.): Kreativität., Berlin 2005, S. 349-360. XX. Deutscher Kongress für Philosophie, 26.-30. September 2005 in Berlin, 2005 (Sektionsbeiträge, Bd. 2)

**Graf 2009**

GRAF, Anita: Standortbestimmung - Kernelemente einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung. In: ZÖLCH, Martina; MÜCKE, Anja; GRAF, Anita; SCHILLING, Axel (Hrsg.): Fit für den demografischen Wandel? : Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern : Haupt, 2009. – ISBN 978-3-258-07493-1, S. 197–222

**Gronau 2009**

GRONAU, Norbert: Wissen prozessorientiert managen : Methode und Werkzeuge für die Nutzung des Wettbewerbsfaktors Wissen in Unternehmen. München : Oldenbourg, 2009. – ISBN 978-3-486-59020-3

**Hacker, Richter 1990**

HACKER, W. ; RICHTER, P.: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. : Ein Konzept in Entwicklung. In: FREI, Felix (Hrsg.): Das Bild der Arbeit. Bern , Stuttgart , Toronto : Huber, 1990. – ISBN 3-456-81880-7

**Hammill @2005.01.26**

HAMMILL, Greg: Mixing and Managing Four Generations of Employees.

URL <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>.

Aktualisierungsdatum: 26.01.2005 – Abrufdatum 08.01.2011

**Hasler Roumois 2007**

HASLER ROUMOIS, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement : Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. Zürich : Orell Füssli u.a., 2007 (UTB Uni-Taschenbücher, Bd. 2954 : Wirtschaftswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre). – ISBN 978-3-8252-2954-2

**Hörwick 2003**

HÖRWICK, Eva: Lernen Ältere anders? In: LASA (HRSG.): Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer - eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart : Tagungsband zur Fachtagung der Akademie der 2. Lebenshälfte am 26. und 27.08.2002. Potsdam, 2003

**Iden, Kormbaki 2010**

IDEN, Susanne ; KORMBAKI, Marina: Lasst mal die Älteren ran! : Vorruhestand war gestern: Angestellte über 50 sind bald die größte Mitarbeitergruppe - kluge Unternehmen stellen sich darauf ein.

In: Hannoversche Allgemeine Zeitung 18.09.2010 (2010), Nr. 218, S. 3

**Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) 2005**

INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT (INQA) (Hrsg.): Demographischer Wandel und Beschäftigung : Plädoyer für neue Unternehmensstrategien - Memorandum -. 30, 40 50plus gesund arbeiten bis in Alter. 2., aktual. Aufl. Dortmund, 2005. – ISBN 3-88261-500-1

**Kade 2009**

KADE, Sylvia: Altern und Bildung : Eine Einführung. 2., aktual. u. überarb. Aufl. Bielefeld : Bertelsmann, 2009 (Erwachsenenbildung u. lebensbegleitendes Lernen, Bd. 7). - ISBN 978-3-7639-3336-5

**Klump u. a. 1994**

KLUMP, W. ; LAU, D. ; SIEHLMANN, G. ; PFLÜGER, M. Terjung J.: Argumente und Möglichkeiten für die Personalentwicklung älterer Mitarbeiter. Frankfurt, 1994 (Weiße Reihe 43)

**Kompas Kompetenzlandkarte Salzburg @**

Kompas Kompetenzlandkarte Salzburg - Homepage

URL <http://141.201.106.3:8080/Kompas/index.jsp?docid=10463&highlight=about>

Abrufdatum 08.11.2011

**Krause 2007**

KRAUSE, Stefan: Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmensführung, Produkte und Märkte am Beispiel der BMW Group. In: BALLWIESER, Wolfgang; BÖRSIG, Clemens (Hrsg.): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung : Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007 (Schriftenreihe der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.). – ISBN 978-3-7910-2624-4, S. 3–10

**Lamaye, Tobias 2010**

LAMAYE, Alexis ; TOBIAS, Wolfgang: Demografischer Wandel und Personalarbeit - Handlungsfelder im Geschäftsfeld Versand. In: HAPPE, Guido (Hrsg.): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis : Mit Best-Practice-Berichten. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2010. – ISBN 978-3-8349-1836-9, S. 217–229

**Lantz, Friedrich 2007**

LANTZ, Annika ; FRIEDRICH, Peter: ICA - Instrument for Competence Assessment. In: ERPENBECK, John (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung : Erkennen Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007. – ISBN 978-3-7910-2477-6, S. 60–76

**Lehr 2006**

LEHR, Ursula: Psychologie des Alterns. 11., korr. Aufl. Wiebelsheim : Quelle & Meyer, 2006. – ISBN 3-494-01432-9

**Loch u. a. 2010**

LOCH, Christoph H. ; STING, Fabian J. ; BAUER, Nikolaus ; MAUERMANN, Helmut: Keine Angst vor der alternden Belegschaft. In: Harvard Business Manager (2010), Nr. 10, S. 68–74

**Lotzmann 2007**

LOTZMANN, Natalie: Diversity Management bei der SAPAG : Der Umgang mit einer älter werdenden Belegschaft. In: HOLZ, Melanie (Hrsg.): Demografischer Wandel in Unternehmen : Herausforderung für die strategische Personalplanung. Wiesbaden : Gabler, 2007. – ISBN 978-3-8349-0493-5, S. 69–88

**Mandl, Krause 2001**

MANDL, Heinz ; KRAUSE, Ulrike-Marie: Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft. München, 2001(Forschungsbericht, Nr. 145)

**Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung 2006**

MARIE-LUISE UND ERNST BECKER STIFTUNG: Generation 60plus - tauglich für die Arbeitswelt 2020? : Dokumentation zur Tagung am 14./15. Februar 2006 in Bad Arolsen. Köln, 2006

**McNichols 2010**

McNICHOLS, Debby: Optimal knowledge transfer methods: a Generation X perspective. In: Journal of Knowledge Management 14 (2010), Nr. 1, S. 24–37

**Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001**

MICHAELS, Ed ; HANDFIELD-JONES, Helen ; AXELROD, Beth: The war for talent. Boston : Harvard Business School Press, 2001. – ISBN 1-57851-459-2

**Mittelmann u. a. 1999**

MITTELMANN, Angelika ; CSAJTAI, Kornel ; DERNTTEL, Peter ; MAYRHOFER, David ; PILSL, Veronika ; SCHWAB, Margit: Wissensmanagement - Grundlagen, Modelle, Instrumente : Arbeitsbericht der CC WPM Arbeitsgruppe "Wissensmanagement" (AG-KnowMan). 1999

**Neidhardt @2008.02.02**

NEIDHARDT, Heike: Wenn jüngere und ältere Erwachsene gemeinsam lernen ... : Altersintegrative Erwachsenenbildung.

URL <http://www.die-bonn.de/doks/neidhardt0801.pdf>

Aktualisierungsdatum: 12.02.2008 – Abrufdatum 24.11.2011

**Netzwerk automotive.saarland @**

Netzwerk automotive.saarland - Homepage

URL <http://www.automotive.saarland.de/>

Abrufdatum 08.11.2011

**Nonaka, Takeuchi 1995**

NONAKA, Ikujiro ; TAKEUCHI, Hirotaka: The Knowledge-Creating Company : How Japanese companies create the dynamics of innovation.

New York, NY : Oxford Univ. Press, 1995. – ISBN 0-19-509269-4

**North 2005**

NORTH, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung : Wertschöpfung durch Wissen. 4., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2005. – ISBN 978-3-8349-0082-1

**North, Reinhardt 2005**

NORTH, Klaus ; REINHARDT, Kai: Kompetenzmanagement in der Praxis : Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln ; mit vielen Fallbeispielen. Wiesbaden : Gabler, 2005. – ISBN 978-3-409-14316-5

**Nova.PE @**

Nova.PE : ... damit Wissen und Erfahrung nicht in Rente gehen. - Homepage

URL <http://www.aog.rub.de/novape2/>.

Aktualisierungsdatum: 01.10.2010 – Abrufdatum 24.01.2011

**Pleskina 2002**

PLESKINA, Sandra: Explikation von Wissen : Mehrung von Erfahrungswissen im Unternehmen. Unterföhring : Emporias, 2002. – ISBN 3-936728-01-1

**Polanyi 1966**

POLANYI, Michael: The tacit dimension. Gloucester, Mass. : P. Smith, 1966. – ISBN 0-8446-5999-1

**Probst, Raub, Romhardt 2006**

PROBST, Gilbert J. B. ; RAUB, Steffen ; ROMHARDT, Kai: Wissen managen : Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 5., überarb. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2006. – ISBN 3-8349-0117-2

**ProWis-Konsortium @2010**

PROWIS-KONSORTIUM, Fraunhofer IFF-Fraunhofer IPK: ProWis: Wissen - Prozesse - Management : Prozessorientiertes und -integriertes Wissensmanagement in KMU. Wissensmanagement Lösungsbox.

URL <http://shop.prowis.net/templatesfolder/allemethodentemp>

Abrufdatum 24.01.2011

**Schnurr 2008**

SCHNURR, Hans-Peter: Wissensarbeit(er) - Die Herausforderung. In: NORTH, Klaus; GÜLDENBERG, Stefan (Hrsg.): Produktive Wissensarbeiter : Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden : Gabler, 2008. – ISBN 978-3-8349-0738-7. S. 9–64

**Seitz 2004**

SEITZ, Cornelia: Lebenslanges Lernen ein Selbstverständnis? : Qualifizierung älterer Mitarbeiter.

In: Zeitschrift für Berufsbildung (2004), Nr. 11, S. 9–16

**Sozialforschungsstelle Dortmund @**

SOZIALFORSCHUNGSSTELLE DORTMUND, Zentrale wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund: Online Diversity : Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. - Homepage

URL <http://www.online-diversity.de/index.php>

Aktualisierungsdatum: 01.02.2010 – Abrufdatum 24.01.2011

**Stamov Roßnagel 2008**

STAMOV ROßNAGEL, Christian: Mythos: "alter" Mitarbeiter : Lernkompetenz jenseits der 40?! Weinheim : Beltz, 2008. – ISBN 978-3-621-27652-8

**Statistisches Bundesamt @**

STATISTISCHES BUNDESAMT: Unsere Aufgaben.

URL

[http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Service/UeberUns/Aufgaben.templateId=renderPrint.psml\\_nnn=true](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/Service/UeberUns/Aufgaben.templateId=renderPrint.psml_nnn=true)

Abrufdatum 08.01.2011

**Statistisches Bundesamt 2009**

STATISTISCHES BUNDESAMT (Hrsg.): Bevölkerung Deutschlands bis 2060 : 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin, 2009

**Statistisches Bundesamt @2009**

STATISTISCHES BUNDESAMT: Animierte Alterspyramide.

URL <http://destatis.de/bevoelkerungspyramide>

Aktualisierungsdatum: 2009 – Abrufdatum 08.11.2011

**Staudinger 2007**

STAUDINGER, Ursula M.: Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel. In: BALLWIESER, Wolfgang; BÖRSIG, Clemens (Hrsg.): Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung : Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007 (Schriftenreihe der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.). – ISBN 978-3-7910-2624-4, S. 35–48

**Staudt 2002**

STAUDT, Erich: Kompetenzentwicklung und Innovation : Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster : Waxmann, 2002 (Edition QUEM 14). – ISBN 3-8309-1242-0

**Stewart 1998**

STEWART, Thomas A: Der vierte Produktionsfaktor : Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch Wissensmanagement. München : Hanser, 1998. – ISBN 3-446-19230-1

**Towers Perrin 2007**

SEEBALD, Harriet (Mitarb.); DENISON, Katrin (Mitarb.); ENNEKING, Andreas (Mitarb.); RICHTER, Thorstern (Mitarb.) : Towers Perrin Global Workforce Study, Deutschland-Report : Was Mitarbeiter bewegt zum Unternehmenserfolg beizutragen - Mythos und Realität. Frankfurt, 2007

**Volkswagen Coaching GmbH @2007.09.27**

VOLKSWAGEN COACHING GMBH: Die Wissensstaffette von Volkswagen - Wenn das Wissen geht.

URL [http://www.wm-forum.org/files/phb\\_4/VW\\_Wissensstaffette.pdf](http://www.wm-forum.org/files/phb_4/VW_Wissensstaffette.pdf)

Aktualisierungsdatum: 27.09.2007 – Abrufdatum 08.01.2011

**Vollmar 2007**

VOLLMAR, Gabriele: Knowledge Gardening : Wissensarbeit in intelligenten Organisationen. Bielefeld : Bertelsmann, 2007 (Wissensmanagement basic). – ISBN 978-3-7639-3466-9

**Vollmar 2010**

VOLLMAR, Gabriele: Aufbau eines Mikroartikels. Unveröffentl. Material, 2010

**Vollmar @2010.06.19**

VOLLMAR, Gabriele: Der Mitarbeiter geht - das Wissen bleibt. Unternehmenstag Herrenberg, 19. Juni 2010.

URL [http://www.wissen-kommunizieren.de/download/Unternehmenstag\\_Herrenberg\\_20100619.pdf](http://www.wissen-kommunizieren.de/download/Unternehmenstag_Herrenberg_20100619.pdf)

Abrufdatum 21.01.2011

**von Hülsen, Volkwein 2010**

HÜLSEN, Hans-Carl von ; VOLKWEIN, Clemens: Vergütung von Wissen und Können. In: Personalmagazin (2010), Nr. 3, S. 56–57

**Willke 2001**

WILLKE, Helmut; KRÜCK, Carsten (Mitarb.); MINGERS, Susanne (Mitarb.) : Systemisches Wissensmanagement : Mit 9 Tabellen. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart : Lucius & Lucius, 2001 (UTB Uni-Taschenbücher 2047). – ISBN 3-8282-0186-5

**Zboralski 2007**

ZBORALSKI, Katja: Wissensmanagement durch Communities of Practice : Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken. Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 2006. 1. Aufl. Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2007. – ISBN 978-3-8350-0695-9

## Fragenkatalog

### Einleitende Fragen:

1. Wie viele **Mitarbeiter** hat Ihr Unternehmen?
2. Wie hoch ist das **Durchschnittsalter** Ihrer Belegschaft aktuell?
3. Zu welcher **Branche** gehört Ihr Unternehmen?

### Fragen zum demografischen Wandel

4. Glauben Sie, dass sich der **demografische Wandel** auf Ihr Unternehmen in der Zukunft auswirken wird und wenn ja, wie wird sich das ausdrücken?
5. Was sehen Sie ggf. als das größte **Problem** an (z. B. Nachwuchsmangel, Alterung der Belegschaft, kollektives Ausscheiden der Baby Boomer, ...)?
6. Welche **Abteilung/Organisationseinheit** beschäftigt sich mit den o. g. Problemen (z. B. Personalabteilung, eine spezielle Organisationseinheit, die Geschäftsführung, Wissensmanagement-Abteilung, Qualitätsmanagement)?
7. Gibt es eine Altersstrukturanalyse? Erheben Sie die **Altersstruktur** und Altersentwicklung der Belegschaft und wenn ja wie?
8. Verfügen Sie über ein **Kompetenz-Managementsystem**? Erfassen Sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und wenn ja, wie?

### Fragen zu Maßnahmen und Tools zur Wissensweitergabe

9. Wie erfolgt die **Einarbeitung neuer Mitarbeiter bzw. Nachfolger** (z. B. Vorgänger geht in Rente, Mitarbeiter wechselt die Firma oder den Arbeitsplatz)?
10. Gibt es Maßnahmen oder evtl. einen **Maßnahmenkatalog** in Ihrem Unternehmen, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu fördern und den Know-how-Verlust begrenzen (z. B. Überlappung, altersgemischte Teams, Mentorenprogramme, Tandemmodelle, Story-Telling-Methode Wissensstaffette)? Wenn ja, welche?
11. Gibt es spezielle **Intergenerative Maßnahmen** oder Projekte?



**Umgang mit älteren Mitarbeitern (Unternehmenskultur)**

12. Gibt es spezielle **Lern- und Entwicklungsprogramme** für älter Mitarbeiter und wenn ja, welche?
13. Gibt es spezielle **Personalentwicklungsmaßnahmen** für ältere Mitarbeiter und wenn ja, wie sehen diese aus?
14. Wie wird in Ihrem Unternehmen den jeweiligen **Stärken und Schwächen** älterer (und jüngerer) Mitarbeiter Rechnung getragen?
15. Gibt es im **Unternehmensleitbild** den Ansatz, Mitarbeitern in allen Lebensphasen Wertschätzung entgegen zu bringen?

## Zusammenfassung der Interviews (Frage 1-4)

Fragen	Metallverarbeitende Industrie	Chemische Industrie	Metallerzeugung und -bearbeitung	Energiebranche	Dienstleistung; Informations- u. Kommunikations-Technologie	Luft- und Raumfahrt
1 Wie viele Mitarbeiter hat ihr Unternehmen?	250 Mitarbeiter (Deutschland) insgesamt weltweit ca. 800 Mitarbeiter	2400 Mitarbeiter (deutschlandweit)	2130 Mitarbeiter (davon 213 Auszubildende)	20.000 Mitarbeiter (Deutschland)	2400 Mitarbeiter (Deutschland)	4200 Mitarbeiter (Deutschland)
2 Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Belegschaft aktuell?	43,1 Jahre	45 Jahre	43,5 Jahre Altersteilzeit noch möglich	43,7 Jahre Altersteilzeit noch möglich; (kein Mitarbeiter älter als 58)	38,5 Jahre	43,3 Jahre Altersteilzeit noch möglich
3 Zu welcher Branche gehört ihr Unternehmen?	Metallverarbeitende Industrie	Chemische Industrie	Metallerzeugung und -bearbeitung	Energiebranche	Dienstleistung; Informations- u. Kommunikationstechnologien	Luft- und Raumfahrt
4 Glauben Sie, dass sich der demografische Wandel für ihr Unternehmen in der Zukunft auswirken wird, und wenn ja wie wird sich das ausdrücken?	ja; der Anteil der Mitarbeiter 50+ wird in den nächsten 10 Jahren von jetzt ca. 25% auf ca. 55% ansteigen; insbesondere in der Produktion werden immer mehr Arbeitsplätze auf ergonomische Punkte überprüft werden müssen, damit ein weiteres Arbeiten möglich sein wird; seit 2009 wurde ein betriebliches Gesundheitsmanagement eingeführt.	ja, erheblich; 1) <b>Nachwuchsprobleme:</b> in den neuen Bundesländern - Problem Auszubildende zu rekrutieren; zu wenig auch im Westen für die nächsten 5-10 Jahre erwartet. Problematisch auch <b>Rekrutierung von neuen, jungen Mitarbeitern;</b> Maßnahme: Stipendien an versch. Universitäten (Masterstudien-gänge) - Patenschaften; so wird für das Unternehmen als Arbeitgeber gewonnen; Einladung der Stipendiaten (betriebseigene Stiftung) zwecks Networking und potenzieller Rekrutierung. Wichtig auch: "Employer Branding"; Firma muss aktiv werden und sich bei potenziellen Mitarbeitern attraktiv darstellen; 2) Problem <b>ältere Belegschaft</b> erkannt; stehen noch am Anfang; Umdenken muss einsetzen; sowohl beim Mitarbeiter als auch beim Unternehmen	Anstieg der <b>älteren Mitarbeiter</b> (50+); Risiko; Problem im Schichtbetrieb; Altersteilzeit wird im Metall-/Elektro-Tarif fortgeführt (bis 2016)	ja, <b>Belegschaft altert</b> ; in Zukunft muss man mit den Vor- und Nachteilen einer älteren Belegschaft zurechtkommen (gesundheitliche Probleme; große Erfahrung) <b>Fachkräftemangel;</b> Konkurrenz mit anderen großen Unternehmen; Unternehmen muss sich attraktiv machen; um die Besten zu bekommen; Probleme z. Zt. schon bei den Auszubildenden; stärker im nichtakademischen Bereich; Rekrutierung muss überregionaler werden <b>Chance: kollektives Ausscheiden der Baby Boomer;</b> wird als Vorteil angesehen; Mitarbeiter sind noch von der traditionellen Unternehmenskultur geprägt sind; neue Herausforderungen brauchen neue Mitarbeiter; Geschäftsführung glaubt, dass Ältere nicht mehr eingesetzt werden können; Ziel möglichst viele Baby Boomer ausscheiden zu lassen.	natürlich; <b>Fachkräftemangel; Ausscheiden der Mitarbeiter - Wissensverlust;</b>	ja, wirkt sich jetzt schon aus; Altersstrukturanalyse hat gezeigt, dass es Mitarbeitergruppen gibt, bei denen die <b>Mitarbeiter in Kohorten ausscheiden</b> werden. Verstärkt durch Altersteilzeit (Bayrischer Metallarif); viele Unternehmen früher verlassen; <b>Altersteilzeit ist kontraproduktiv</b> vor dem Hintergrund des demografischen Wandels; <b>Fachkräftemangel in einigen Jobprofilen</b> , die sehr speziell sind; Nachwuchsproblem noch nicht vorhanden, da das Unternehmen sehr attraktiv ist; man merkt aber, dass die <b>Bewerberzahlen zurückgehen</b>

## Zusammenfassung der Interviews (Frage 5-7)

Fragen	Metallverarbeitende Industrie	Chemische Industrie	Metallerzeugung und -bearbeitung	Energiebranche	Dienstleistung; Informations- u. Kommunikations-Technologie	Luft- und Raumfahrt
5 Was sehen Sie ggf. als das größte Problem an (z.B. Nachwuchsmangel, Alterung der Belegschaft, kollektives Ausscheiden der BabyBoomer, ...)?	Das größte Problem wird die Alterung der Belegschaft sein (siehe auch Punkt 4.)	kollektives Ausscheiden der Baby Boomer und der damit verbundene Wissensverlust	Alterung der Belegschaft; Nachwuchsmangel kein Problem; größter Arbeitgeber der Region; Kooperationen mit Schulen und Hochschulen; Ziel: personale Nachhaltigkeit; Förderung der dualen Ausbildung bei Ingenieuren (f. Betriebswirte geplant); Unterstützung bei berufsbegleitenden Weiterqualifizierungen (Master etc.)	Alterung der Belegschaft; nicht direkt Problem des Mangels an Arbeitskräften, aber Probleme, das geeignete Personal zu finden	Problem der Alterung ist noch nicht relevant bzw. wird noch nicht untersucht; Problembewusstsein noch nicht vorhanden; Hauptproblem: Nachwuchsmangel; deshalb großer Fokus auf Aus- und Weiterbildung; eigene Fortbildungs-Akademie	s.o.
6 Welche Abteilung/Organisationseinheit beschäftigt sich mit den o.g. Problemen (z.B. Personalabteilung, eine spezielle Organisationseinheit, die Geschäftsführung, Wissensmanagement-Abteilung, Qualitätsmanagement)?	Federführende beschäftigt sich die Personalabteilung mit diesem Thema, wobei durch diverse Projekte im Hause, eine Sensibilität bei allen Führungskräften vorhanden ist.	Personalbereich (als Motor); Arbeitsgruppe "sustainable Development" (Werksleiter; Betriebsräte - Plattform); Undenken in den Köpfen nötig; Problem des kurzfristigen Agierens; z.B. Auszubildende werden nicht gehalten, obwohl sie vielleicht in den nächsten 1-2 Jahren gebraucht werden.	verschiedene Abteilung sind mit dem Thema beschäftigt; Industrial Engineering (Arbeitswirtschaft); Personalservice (Betreuung der Mitarbeiter) + Ausbildung; Personalentwicklung; Arbeitswirtschaft (Engelge; Beurteilungsverfahren, Kennzahlenanalyse; Prozessoptimierung; Betriebsvereinbarungen) Wissensmanagement (Personalentwicklung zuständig)	Zentrale Personalmanagement Rekrutierung und Entwicklung Personalgrundsätze (Austrittsmöglichkeiten; Lebensarbeitszeit; Rente) Dezentrale Personalbereiche der Tochtergesellschaften	Da der Schwerpunkt bei der Aus- und Weiterbildung liegt, sind viele Abteilungen involviert.	Personalbereich
7 Gibt es eine Altersstrukturanalyse? Erheben Sie die Altersstruktur und Altersentwicklung der Belegschaft, und wenn ja wie?	Es findet eine regelmäßige Altersstrukturanalyse seit vielen Jahren statt. Was bis vor zwei Jahren noch auf Basis „Excel“ durchgeführt wurde, passiert heute mit einem kommerziellen Softwareprogramm „AS4pro“ von <a href="http://www.mbs-essen.de/">http://www.mbs-essen.de/</a> , das wohl derzeit beste Programm auf dem Markt.	Eine Altersstrukturanalyse gibt es seit es den Tarifvertrag Demografie gibt; Verpflichtend für die chemische Industrie; in Form einer Excel-Tabelle; selbstgemacht; Daten kommen aus SAP und werden dann in Excel transferiert; regelmäßig	ja; 2003 erste Altersstrukturanalyse (bis 2018); aktuell bis (2025); z. Zi. noch mit Excel und individueller Programmierung; neues System soll eingeführt werden; zur Zeit Evaluation verschiedener Systeme;	ja; für den Gesamtkonzern; und für Tochtergesellschaften > 500 Mitarbeiter; Auf kleinere Einheiten bzw. Qualifikationen wird noch nicht heruntergebrochen; ist aber geplant; ab 2012 konzernweite Analyse von Job-Funktionen (Meister, Techniker, Ingenieure, Kaufmännische Akademiker) geplant; Verlinkung zum Kompetenzmanagement	nicht bekannt, ob es eine Altersstrukturanalyse gibt; aber großes Interesse daran	ja; vor 5 Jahre erhoben (mit einem Partnerunternehmen); Forecast für die nächsten 5-10 Jahre (worst-case/best-case Szenarien); Handlungsfelder abgeleitet; auf operativer Arbeitsebene (Abteilungen); monatliche Analyse (IST); monatlicher Report (Fluktuation; Mehrarbeit; Einstellungen; Austritte); Transparenz über kritisches Wissen als Vorbereitung für einen evtl. Wissenstransfer; Sensibilisierung für das Thema "Demografie" ist noch nicht groß genug.



## Zusammenfassung der Interviews (Frage 8-9)

Frage	Metalverarbeitende Industrie	Chemische Industrie	Metallerzeugung und -bearbeitung	Energiebranche	Dienstleistung; Informations- u. Kommunikations-Technologie	Luft- und Raumfahrt
8	<p>ja, seit ca. 2004 beschäftigt man sich intensiver mit dem demografischen Wandel. Aus diesen Aktivitäten ist ein Masterplan entstanden, der u.a. vorsieht eine sogenannte <b>Kompetenzmatrix unserer Mitarbeiter</b> zu erstellen. Diese Matrix ist in das ERP-System eingebunden und kann jederzeit vom Vorgesetzten eingesehen werden. Die Beurteilung des Vorgesetzten wird von der Personalabteilung in das System eingegeben und durch eine Ampelfunktion sichtbar gemacht.</p>	<p>ja; pragmatisch; es gibt kein spezielles Tool, dokumentiert werden; welche Anforderungen stellt ein Arbeitsplatz; welche Kompetenzen bringt der Mitarbeiter mit; welche Kompetenzen werden in den nächsten Jahren gebraucht; Soll-Ist Abgleich, was muss entwickelt werden. Stellen werden geclostert (Skill Profile); angefangen wurde mit dem <b>Kompetenzmanagement für Tarifmitarbeiter</b></p>	<p><b>Entwicklungskonferenzen</b>; Aktuell mit Hilfe von Powerpoint und Excel; geplant Erweiterung von SAP (Nokia - Talent Visualization) zur Personalentwicklungsplanung</p>	<p>Ab 2012 Einführung von <b>strategischem Kompetenzmanagement</b> konzernweit; Verknüpfung mit Job-Funktionsanalysen; Was wird in der Zukunft gebraucht? Wo sind Kompetenzen vorhanden? Wo müssen Kompetenzen weiterentwickelt werden? zunächst für bestimmte Zielgruppen; geplant konzernweit auszurollen</p>	<p>Kompetenzmanagement ist ein aktuelles Projekt; Soll/Ist Abgleich; <b>Kompetenzprofile</b> werden bei den Mitarbeiterbeurteilungen besprochen und festgelegt. Aber noch keine Erfahrungen vorhanden.</p>	<p>Tool: SAP HR; <b>systematische Erfassung der Kompetenzen</b>; liegt in der Verantwortung der Führungskräfte und der Mitarbeiter; Kompetenzmanagement im Rahmen der Zertifizierung vorgeschrieben; Qualität der Angaben abhängig von Führungskraft und Mitarbeiter; Problem: Daten sind nicht immer aktualisierbar, da sie oft nicht aktualisiert werden; Potenzialermittlung und Nachfolgeplanung möglich; Ergebnisse müssen immer auf Aktualität überprüft werden.</p>
9	<p>a) Neue Mitarbeiter werden in der Regel an ihrem Arbeitsplatz <b>durch die Kollegen</b> eingearbeitet. Alle Arbeitsplätze im gewerblichen Bereich sind in <b>Gruppenarbeit</b> eingebunden, so dass die Einarbeitung auch im Interesse der Mitarbeiter ist.</p> <p>b) Bei sogenannten Wissensarbeitsplätzen wird mit dem Mitarbeiter, der in Rente geht und dem Nachfolger ein <b>„Wissens-transfer“</b> mit erstellen Transferplänen durchgeführt.</p>	<p>kein systematisches Vorgehen; idealerweise <b>Überlappung</b>; direkter Wissenstransfer von Person zu Person; problematisch bei Mitarbeitern, die über Altersteilzeit ausscheiden, weil dann meist die Aufgaben verteilt werden und die Stelle wegfällt.</p>	<p>Aussage zur Produktion: Einarbeitung von neuen Mitarbeitern i.A. unproblematisch, da durch den Schichtbetrieb einzelne Funktionen mehrfach besetzt werden; <b>durch Kollegen</b>; Besetzungen von außerhalb eher selten. Neubesetzung durch Auftrücken. Schlüsselqualifikation werden i. A. von intern besetzt.</p> <p>Aussage zu Management und Veralung: <b>Wissenstafel</b> (in Auswahl) Für alle Mitarbeiter (auch Auszubildende); Assessment Center (Fachliche u. soziale Kompetenzen); Mitarbeiterersatz wird im Idealfall von intern langfristig vorbereitet; im Ausnahmefall Rekrutierung auch von außerhalb; dann möglichst mit Überlappung</p>	<p>keine einheitliche Vorgehensweise; dezentrale Einheiten haben <b>Einarbeitungspläne</b>, aber nicht konzernweit</p>	<p><b>Checkliste Einarbeitung neuer Mitarbeiter</b>; für alle Mitarbeiter gleich. (Unternehmensphilosophie, Unterweisungen am Arbeitsplatz); wird mit der Führungskraft durchgegangen; z. T. spezielle Checklisten für bestimmte Abteilungen; <b>Mentorenkonzept</b> für neue Vertriebsmitarbeiter (neue Mitarbeiter begleiten einen „alten Hasen“); auch bei bestimmten Ausbildungsberufen (z.B. Systemkaufleute); der Mentor ist immer am gleichen Standort; Mentorenbetreuung über ca. 6 Monate; Übergabeprozess beim Ausscheiden von Mitarbeitern gibt es noch nicht; ist aber angedacht</p>	<p><b>Welcome Newcomer Veranstaltung</b> für alle Mitarbeiter einheitlich; vom Vorgesetzten wird die <b>Einarbeitung (Schulungen; Hospitanzen)</b> vorgeplant und durch einen <b>Paten</b> betreut. Nicht alle Einarbeitungen laufen vorbildlich; immer Abhängig von Vorgesetzten und Mitarbeitern; Möglichkeit der <b>„Blaumann“-Woche</b></p>

## Zusammenfassung der Interviews (Frage 10-11)

	Fragen	Metallverarbeitende Industrie	Chemische Industrie	Metallerzeugung und -bearbeitung	Energiebranche	Dienstleistung; Informations- u. Kommunikations-Technologie	Luft- und Raumfahrt
10	Gibt es Maßnahmen oder evtl. einen <b>Maßnahmenkatalog</b> in Ihrem Unternehmen, um den Wissens- und Erfahrungsaustausch zu fördern und den Know-how-Verlust begrenzen (z.B. Überlappung, altersgemischte Teams, Mentorenprogramme, Tandemmodelle, Story-Telling-Methode Wissensstaffette)? Wenn ja, welche?	Mit Hilfe des von der Universität Bochum entwickelten Projekts Nova.PE wurde ein strukturiertes Wissenstransferverfahren im Unternehmen etabliert.	Es wird eine abgewandelte Form der Wissensstaffette (hier Baton passing genannt) in bestimmten Fällen (meist bei Führungskräften) angewendet; Weitere Methoden: Lessons Learned; Expert Debriefing (moderiert)	<b>Wissenstaffel</b> (vergleichbar mit Wissensstaffette);	<b>Wissenstaffette</b> ; freiwillig; Angebot der internen Weiterbildungsakademie; kann als Leistung eingekauft werden; keine gezielte Steuerung von Übergaben; <b>Überlappung</b> eher die Ausnahme. Im Allgemeinen Wechsel innerhalb des Unternehmens; geringe Fluktuation; daher <b>Rückgriff auf Vorgänger</b> meistens möglich. Altersgemischte Teams werden nicht bewusst zusammengesetzt.	<b>Altersgemischte Teams</b> gibt es automatisch; da technische Arbeitsgruppen räumlich sehr eng zusammenarbeiten; einfache Möglichkeit Fragen zu stellen; auch durch Großraumbüros gegeben; kurze direkt Kommunikationswege;	<b>Tandemlösung</b> wird praktiziert, ist aber nicht Standard (Einarbeitung des Nachfolgers); <b>nur bei Jobs, die sehr komplex sind; normal ist Nachfolger wird vom Vorgänger eingearbeitet</b> ; abhängig vom Vorgesetzten; Methode "Wissenslandkarte" wurde ausprobiert; Wissen in großen Teilen in Systemen hinterlegt; Fragebogen ( <b>Checkliste</b> ) zur strukturierten Weitergabe; hat aber seine Grenzen (z.B. Chemie stimmt zwischen Wissensgeber und -nehmer nicht); Bewusstsein, dass bei kritischem Wissen ein <b>begleiteter Wissenstransfer</b> nötig ist; <b>altersgemischte Teams sind grundsätzlich üblich</b> ; historisch bedingt gibt es aber auch altershomogene Gruppen; Bewusstsein, dass altersgemischte Teams sinnvoll sind, ist vorhanden; gelingt nicht immer.
11	Gibt es spezielle <b>Intergenerative Maßnahmen</b> oder Projekte?	Es gibt nicht direkt intergenerative Maßnahmen; aber Beteiligung am Projekt ReSuDi (Stress- und Ressourcenmanagement für Un- und Angehörte bei kultureller Diversität) in Zusammenarbeit mit der Universität Hamburg	nicht bekannt	Altersgemischte Teams eher Zufall; Gruppen haben einen hohen Altersdurchschnitt; arbeiten seit vielen Jahren zusammen; Durchmischung wäre ideal, wird aber von den Mitarbeitern nicht akzeptiert. Problem, dass ein Drittel innerhalb der nächsten Jahre ausscheiden wird ist bekannt; jüngere Generation mit ähnlichen Aufgaben aufgebaut; stehen dann zur Verfügung. Altersgemischte Teams wurden von den Mitarbeitern eher als Strafe angesehen	nicht bekannt	nein	Thema " <b>Diversity</b> " und " <b>Age Diversity</b> " wird behandelt; muss den Führungskräften noch näher gebracht werden (z.B. in Führungsseminaren); bei Maßnahmen darauf achten, dass sie nicht altersdiskriminierend sind; Unterscheidung von Anfänger und Fortgeschrittene sinnvoll, aber nicht nach Alter



## Zusammenfassung der Interviews (Frage 12-14)

	Fragen	Metalverarbeitende Industrie	Chemische Industrie	Metallerzeugung und -bearbeitung	Energiebranche	Dienstleistung; Informations- u. Kommunikations-Technologie	Luft- und Raumfahrt
12	Gibt es spezielle Lern- und Entwicklungsprogramme für ältere Mitarbeiter, und wenn ja, welche?	Nein, gibt es derzeit nicht.	nicht bekannt	Wurde noch nicht angeboten, ist aber angedacht; Angebot wurde von den Mitarbeitern als Diskriminierung angesehen. Wurde dann wieder verworfen.	nein; interne Weiterbildungs Akademie; aber nicht speziell für ältere Mitarbeiter; zur Zeit wird gerade eine Bachelorarbeit zu der Fragestellung bearbeitet.	nein; keine Unterscheidung von alten und jungen Mitarbeitern; wenn Kompetenzen entwickelt werden müssen, werden Schulungen bei der Academy gebucht und durchgeführt; keine altersbezogenen Unterschiede	zurzeit noch keine altersspezifischen Angebote; es wird aber nicht ausgeschlossen, dass es in der Zukunft zum Tragen kommt
13	Gibt es spezielle Personalentwicklungsprogramme für ältere Mitarbeiter?	keine Angabe	gibt es nur in Ausnahmen, nicht systematisch; Qualifizierung auch für 50+ möglich; Mitarbeiter 50+ müssen auch bereit sein, sich qualifizieren zu lassen.	In der Vergangenheit mehr für die 20-25-Jährigen; 50+ eher selten, wird aber, wenn es sinnvoll erscheint, gemacht; seit zwei Jahren gibt es bei Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen Bonuszahlungen	es gibt Ansätze, auch Älteren noch Bildungsangebote anzubieten, da aber die Firma immer noch von Altersteilzeit ausgeht, gibt es zurzeit noch keine Anwendung.	keine speziellen Personalentwicklungsprogramme für ältere Mitarbeiter; allg. Mitarbeiterentwicklungsprogramm (auf der Basis des Kompetenzmanagement); es gibt ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ohne Altersbeschränkung (Assessment center)	Es wird <b>keine Unterscheidung nach dem Alter</b> gemacht; auch interne Aufstiegschancen sind bei 50+ möglich; Statistiken zeigen, dass es keine Abnahme der Seminar-/Schulungsbelegungen bei älteren Mitarbeitern gibt; wichtig, die <b>Lernfähigkeit der Mitarbeiter durch kontinuierliche Schulungen erhalten</b> ; Auslandsentsendungen bei Älteren (50+) nimmt zu, da diese Mitarbeiter wieder familiär freier sind.
14	Wird in Ihrem Unternehmen den Stärken und Schwächen älterer (und jüngerer) Mitarbeiter Rechnung getragen?	keine Angabe	nein; ist nicht nötig, da alle gleich behandelt werden.	keine Angabe	nein	keine besondere Unterscheidung von älteren und jüngeren Mitarbeitern; anhand der Kompetenzanalyse werden entsprechende Maßnahmen eingeleitet.	Projektteams werden möglichst sehr divers zusammengesetzt, um die speziellen Fähigkeiten <b>jüngere und ältere Mitarbeiter auszunutzen</b> ; bzw. die <b>Schwächen zu kompensieren</b> ; Probleme werden in der Produktion gesehen; individualisierte Montagetarben; die körperlich anspruchsvollen Arbeiten werden eher von älteren Mitarbeitern übernommen; woran das liegt, soll untersucht werden. Probleme mit der intergenerationalen Zusammenarbeit bekannt; auch hier Bewusstsein vorhanden.

## Zusammenfassung der Interviews (Frage 15)

	Fragen	Metallverarbeitende Industrie	Chemische Industrie	Metallerzeugung und -bearbeitung	Energiebranche	Dienstleistung; Informations- u. Kommunikations-Technologie	Luft- und Raumfahrt
15	Gibt es in der Unternehmensphilosophie den Ansatz, Mitarbeitern in allen Lebensphasen Wertschätzung entgegen zu bringen?	Ja, in unseren Unternehmenszielen ist die Wertschätzung für die Mitarbeiter eingebunden, bezieht sich auf alle Mitarbeiter	ist nicht nötig; ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit	Leitbild vorhanden; Unternehmenskultur; keine Diskriminierung etc.; Vertrauenskultur (z.B. keine Zeiterfassung)	nicht bekannt; Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern vorhanden; Altersstereotype; Bewusstsein ist bei den Arbeitsdirektoren noch nicht vorhanden; denken immer noch an Vorruhestand; Positive Beispiele fehlen; Veränderungen werden aus Erfahrung nur durch Handlungsdruck angestoßen, den es zurzeit noch nicht gibt; das Denken geht aber in diese Richtung; einige Angebote für Familien etc. sind schon vorhanden; aber nicht speziell auf "Alter" ausgerichtet; Berücksichtigung aller Lebensphasen	In der Unternehmensphilosophie wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass alle Mitarbeiter gleich behandelt werden müssen, und dass es keine Diskriminierung gibt;	In der Unternehmensphilosophie wird "Diversity Management" sehr groß geschrieben.

## Interessante Links zum Demografiemanagement



### Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V., Dortmund

<http://www.demobib.de/bib/index.id.741.html>

Abrufdatum: 25.01.2011



### Betriebliche Altersstrukturanalyse online – der Demografie-Kompass des Projekts demoBIB

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V., Dortmund

<http://kompass.demobib.de/Wizard/Wizard.aspx>

Abrufdatum: 25.01.2011



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

### „Der Demograf“

- Beispielszenarien für betriebliche Altersstruktur
- Checkliste: Ist ihr Betrieb demografiefest?

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin

<http://www.der-demograf.de/index.php?id=62>

Abrufdatum: 25.01.2011



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

### BMBF-Transferprojekte zum Demografischen Wandel

- Werkzeuge für eine demografieorientierte Personalpolitik  
Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH,  
Dortmund  
<http://www.demowerkzeuge.de/index.php>
- Öffentlichkeits- und Marketingstrategie  
demographischer Wandel  
Fraunhofer IAO, Stuttgart  
[http://www.demotrans.de/de/frames\\_index.html](http://www.demotrans.de/de/frames_index.html)

Abrufdatum: 25.01.2011



### Demografie-Rechner Niedersachsen (IHK Osnabrück Emsland)

Altersstrukturanalyse – Wettbewerbsvergleich –  
Fachkräfte-Check

Industrie- und Handelskammer Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim, Osnabrück

[http://www.osnabrueck.ihk24.de/Container/400608/Demografie\\_Rechner.html](http://www.osnabrueck.ihk24.de/Container/400608/Demografie_Rechner.html)

Abrufdatum: 25.01.2011